A-PDF MERGER DEMO

Stephen R.

Covey

Eficienta în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii

EDITURA ALLFA

Stephen R. Covey

THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE

Copyright © Stephen R. Covey, 1989

„Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii", carte vândută, din 1989, în 3,5 milioane de exemplare, menținându-se timp de 244 de săptămâni printre primele 15 titluri vândute în SUA, prezintă o abordare globală, principială și unificată a problematicii umane, în vederea soluționării dificultăților personale și profesionale
Cele 7 trepte ale eficienței:
1. Fiți proactivi
2. Începeți cu gândul la final
3. Dați prioritate priorităților
4. A gândi câștig/câștig
5. Căutați mai întâi să înțelegeți și numai apoi să fiți înțeleși
6. Acțiunea sinergică
7. Ascuțiți
ISBN 973-8171-96-2
9789738 171961
Știința este calea cea mai sigură și mai rapidă către succes în orice domeniu al vieții. Stephen Covey ne oferă gama strategiilor adoptate de toți oamenii ultraeficienți. Reușita poate fi o școală și această carte reprezintă calea cea mai eficientă de a învăț
Este o carte importantă. Principiile lui Covey privind optica pe care trebuie s-o avem în conducere și în relațiile interumane fac din ea un instrument practic, un manual al managerilor

Stephen R. Covey

EFICIENŢA ÎN ŞAPTE TREPTE

SAU UN ABECEDAR AL ÎNŢELEPCIUNII

Copyright © 1995, 1996, 1997, 1998, 2000, 2001, 2002 Editura **ALLFA**

trad.: Gina Argintescu-Amza

Ed. a VIII-a; Bucureşti; Editura ALLFA, 2002

DE ACELAŞI AUTOR

Spiritual Roots of Human Relations
How to Succeed with People
The Divine Center
Marriage & Family Insights
Principle-Centered Leadership
First Things First

***Eficiența în 7 trepte* sau**
Un abecedar al înțelepciunii

"Stephen Covey ne oferă o operă remarcabilă despre condiția umană, lucrare deosebit de elegant scrisă şi care dovedeşte o înțelegere profundă a preocupărilor noastre celor mai intime, fiind deosebit de utilă pentru existența personală şi socială. Intenționez să dăruiesc această carte tuturor celor pe care-i cunosc."

WARREN BENNIS
autorul cărții *On Becoming a Leader*

"N-am întâlnit alt profesor sau mentor care, învățându-ne cum să ne îmbunătățim eficacitatea personală, să trezească o asemenea reacție pozitivă copleşitoare. Această carte redă minunat filosofia lui Stephen despre deprinderi. Cred că oricare dintre cititorii săi va înțelege imediat impresia covârşitoare pe care mi-au lăsat-o mie şi altora învățăturile dr. Covey."

JOHN PEPPER
Preşedinte la Procter and Gamble

"Stephen Covey este un Socrate american care ne călăuzeşte paşii pentru înțelegerea «lucrurilor perene» - valorile, familia, relațiile şi comunicarea dintre oameni."

BRIAN TRACY
autorul cărții *Psychology of Achievement*

"Cartea lui Stephen R. Covey ne îndrumă cu forță, convingere şi emoție. Atât conținutul cât şi metodologia acestor principii creează fundamentul social al comunicării efective. Ca educator consider că această carte nu trebuie să-mi lipsească din bibliotecă."

WILLIAM ROLFE KERR
Inspector universitar în Utah

"Puțini dintre cei care au studiat managementul şi teoria organizațiilor sau dintre oamenii obişnuiți - au reflectat atât de profund şi îndelungat asupra principiilor fundamentale ca Stephen Covey. În acest volum ne oferă prin profunzimea viziunii sale o şansă şi nu un manual şansa de a ne cunoaşte pe noi înşine şi influența pe care o exercităm asupra altora. Este o carte minunată. Ne poate schimba viața!"

TOM PETERS
autorul cărții *In Search of Excellence*

"Aşa cum este redată în această carte, baza etică a relațiilor interumane defineşte un mod de viață şi nu doar o metodologie pentru obținerea succesului în afaceri. Este o reuşită evidentă."

BRUCE L. CHRISTENSEN
Preşedintele Consiliului Audiovizualului

"într-o vreme în care organizațiile americane resimt o nevoie disperată de a activiza oamenii şi a crea conducători la toate nivelele, Covey ne oferă o filosofie tonică a vieții care reprezintă şi cea mai bună garanție a succesului în afaceri... cartea este o chintesență de înțelepciune, înțelegere umană şi experiență practică."

ROSABETH MOSS KANTER
redactor la Harvard Business Review
autoarea cărții *When Giants Leam to Dance*

"De-a lungul anilor am învățat atâtea de la Stephen Covey încât de fiecare dată când mă aşez la masa de scris mă tem să nu comit un plagiat subconştient. Cartea de față nu reprezintă o lucrare de psihologie comună sau un manual de autoperfecționare la modă. Ea cuprinde o înțelepciune trainică şi principii sănătoase."

RlCHARD M. EYRE
autor al cărților
Life Balance şi *Teaching Children Values*

"Ar fi bine să facem astfel încât citirea şi utilizarea acestei cărți să devină o cerință pentru fiecare dintre oamenii aflați la toate nivelele administrației publice.

Acest lucru ar fi mult mai eficient decât orice legislație privitoare la comportamentul etic."

JAKE GARN

primul senator care a călătorit în spațiu

"Când vorbeşte Stephen Covey miniştrii ascultă."

Dun's Business Month

"Inspirata lucrare a lui Stephen Covey va fi negreşit manualul de psihologie al anilor '90. Deprinderile discutate aici sunt universale şi pot fi aplicate oricărui aspect al vieții. Aceste deprinderi, totuşi, sunt ca o muzică de operă: nu pot fi pur şi simplu puse în practică fără a fi repetate."

ARIEL BYBEE

mezzo-soprană la Opera Metropolitană

"Consider această carte stimulatoare şi provocatore. De fapt, mă raportez mereu la ea."

RICHARD M. DEVOS

Preşedinte la Amway

"A câştiga este o deprindere. Ca şi a pierde. Douăzeci şi cinci de ani de experiență şi cercetare l-au convins pe Covey că şapte deprinderi îi deosebesc pe cei fericiți, sănătoşi şi plini de succese de cei care ratează sau sacrifică înțelegerea vieții şi fericirea pentru reuşită în cea mai îngustă accepțiune a termenului." .

RON ZEMKE

coautor al cărților

The Service Edge şi *Service America*

"Stephen R. Covey este un om minunat. Înțelegător şi perspicace, dovedeşte un profund interes față de oameni. Această carte este echivalentă cu o întreagă bibliotecă plină de volume asupra succesului.

Principiile expuse în ea mi-au schimbat cu adevărat viața."

Dr. KEN BLANCHARD

autor al cărții *The One-Minute Manager*

"Eficiența în 7 trepte constituie chei ale succesului în toate domeniile vieții. Este o carte care, într-adevăr, incită la reflecție"

Edward A. Brennan

Preşedinte al Companiei Sears, Roebuck and Co.

"Covey validează adevărurile durabile, aşa cum se aplică ele în viaţa de familie, în afaceri şi în societate în general, scutindu-ne de psiho-bâlbâiala care poluează o mare parte din literatura curentă despre relaţiile interumane. Această carte nu este o fotografie, ci un demers, şi trebuie considerată ca atare. Covey nu este nici pesimist, nici optimist ci vin om al opţiunilor posibile care crede că noi şi numai noi putem să ne declanşăm procesul de autoperfecţionare. Există mult mai multe - şi nu doar şapte - motive întemeiate pentru a citi această carte."

Steve Labunski

Director executiv al Societăţii Internaţionale de Radio şi Televiziune

"Principiile fundamentale sunt cheile succesului. Stephen Covey este maestru în acest domeniu. Cumpăraţi această carte dar, mai presus de orice, însuşiţi-vă lecţiile ei!"

Anthony Robbins

autor al cărţii *Unlimited Power*

"Cartea de faţă conţine adevăruri esenţiale despre natura umană pe care, de obicei, le regăsim doar în literatură. După ce o veţi citi veţi simţi nu numai că îl înţelegeţi pe Covey, dar şi că el v-a înţeles!"

Orson Scott Card

câştigător al premiilor Hugo şi Nebula

"Stephen Covey face ca valoarea indivizilor şi organizaţiilor să crească şi realizează asta nu doar prin cuvinte. Sugestiile şi integritatea lui exemplul său personal - aduc oamenilor mult mai mult decât reuşita pur şi simplu."

Tom F. Crum

Membru fondator al Fundaţiei Windstar

autor al cărţii *The Magic of Conflict*

"Suntem copleşiţi de toate responsabilităţile şi cerinţele de timp, transport, muncă şi familiale pe care ni le solicită lumea competiţională de astăzi şi este o mare binecuvântare că. avem această carte la care să ne raportăm mereu."

MArie Osmond

"Stephen Covey ne oferă o masă cu şapte feluri care ne învață cum să preluăm controlul asupra propriei noastre vieți şi să devenim acea persoană completă şi eficientă spre care aspirăm. Este o carte revigorantă, structurată pe nivele, menită să-şi găsească aplicabilitatea în creşterea performanței individuale şi profesionale."

ROGER STANBACH

Fundaş al Galeriei de onoare a Ligii Naționale de Fotbal

"Concluziile aceste cărți subliniază nevoia de a reinstaura etica de caracter în societatea noastră. Lucrarea de față aduce o contribuție de valoare la literatura automodelării."

W. CLEMENT STONE

fondator al publicației *Success Magazine*

"Felul în care Stephen Covey integrează deliberat principiile în viață determină un acord între gândire şi comportament, având ca rezultat integritatea personală şi publică."

GREGORY J. NEWELL

ambasador al SUA în Suedia

"Ştiința este calea ce mai sigură şi mai rapidă către succes în orice domeniu al vieții. Stephen Covey ne oferă gama strategiilor adoptate de toți oamenii ultraeficienți. Reuşita poate fi o şcoală şi această carte reprezintă calea cea mai eficientă de a învăța."

CHARLES GIVENS

Preşedinte la Charles J. Givens Organization, Inc.

autor al cărții *Wealth without Risk*

"Nu cunosc pe altcineva care să-i fi ajutat mai mult pe conducătorii societății noastre decât Stephen Covey... Nu există intelectual în țara noastră care să nu fi profitat de pe urma lecturii acestei cărți şi a aplicării principiilor sale."

ORREN G. HATCH

Senator

"Să învățăm şi să ne însuşim înțelepciunea lui Stephen Covey - iată o obişnuință cu adevărat folositoare pe care trebuie să ne-o creăm.

El aplică ceea ce spune, iar această carte ne ajută să trăim permanent în «Cercul învingătorilor»."

Dr. DENIS WAITLEY

autor al cărții *The Psychology of Winning*

"Este o carte importantă. Principiile lui Covey privind optica pe care trebuie s-o avem în conducere şi în relațiile interumane fac din ea un instrument practic, un manual al managerilor actuali. V-o recomand cu toată căldura."

NOLAN ARCHIBALD

Preşedinte la Black & Decker '

"Această carte ne sugerează o disciplină a interacțiunii cu ceilalți care ar funcționa fără greş dacă ne-am apleca asupra ei."

JAMES C FLETCHER

Director la NASA

"O lucrare minunată. Dr. Covey a sintetizat comportamentul bazat pe principii al oamenilor noştri celor mai valoroşi, principii prezentate aici în cadrul unui program esențial dar uşor de înțeles."

CHARLES GARFIELD

autor al cărții *Peak Performers*

"O carte excepțională. Reuşeşte minunat să inspire pe cei ce încearcă să-şi integreze diferitele responsabilități ale vieții - individuale, de familie şi profesionale - mai bine decât orice altă carte pe care am citit-o."

PAUL H. THOMPSON

Decan al Şcolii de Management din Marriott autor al cărții *Novations*

"Adio, Dale Carnegie! Stephen Covey a avut o influență covârşitoare asupra vieții mele. Principiile sale sunt fundamentale. Ele dau roade.

Cumpărați această carte, citiți-o şi urmați-i principiile, iar viața dumneavoastră va cunoaşte numai împliniri."

ROBERT G. ALLEN

autor al cărților *Creating Wealth* şi *Nothing Down*

"în anii '90 America va trebui să devină o țară a reuşitei în afaceri şi la nivelul fiecărui individ. Cel mai bun mod de atingere a acestui deziderat este valorificarea superioară a resurselor umane. *Eficiența în 7 trepte* a Dr. Covey

creează cadrul apropriat. Semnificația deosebită a acestor principii este un răspuns la problemele epocii noastre."

F. G. "BUCK" RODGERS autor al cărții *The IBM Way*

"Această carte este plină de înțelepciune practică pentru toți cei ce vor să-şi conducă singuri viața, afacerile şi cariera. De fiecare dată când recitesc un capitol îmi vin idei noi, ceea ce dovedeşte că mesajul său este profund şi fundamental."

GlFFORD PINCHOT III

autor al cărții *Intrapreneuring*

"Cel mai mult am învățat de la oamenii pe care i-am ales ca model în viață. Cartea lui Steve activează acest proces de modelare prin exemple şi printr-o operă de cercetare deosebit de eficiente."

FRAN TARKENTON

Fundaş al Galeriei de onoare a Ligii Naționale de Fotbal

"Nu numai că «etica de caracter» depăşeşte de departe «etica personalității» în lupta pentru eficiență, dar ea aduce oamenilor împliniri şi bucurii mult mai mari în drumul lor spre căutarea unui sens al vieții, personale şi profesionale."

LARRY WILSON

autor al cărții *Changing the Game: The New Way to Sell*

MULȚUMIRI

Interdependența reprezintă o valoare mai mare decât independența

Această lucrare este produsul sinergetic al mai multor minți. A fost începută la mijlocul anilor '70, pe când treceam în revistă 200 de ani de literatură de succes, în cadrul unui program doctoral.

Sunt recunoscător pentru inspirația şi înțelepciunea multor gânditori şi pentru izvoarele şi rădăcinile, răzbătând peste generații, ale acestei înțelepciuni.

Sunt de asemenea recunoscător multor studenți, prieteni şi colegi de la Brigham Young University şi de la Covey Leadership Center, precum şi miilor de adulți, părinți, tineri, persoane aflate în posturi de conducere, profesori şi clienți care au testat acest material şi au contribuit prin observații şi încurajări la îmbunătățirea lui.

Materialul şi aranjarea sa au evoluat încet-încet şi cei care s-au cufundat, sincer şi profund, în considerarea lui, s-au pătruns de convingerea că *Eficiența în 7 trepte* reprezintă o tratare holistică, integrală a eficacității personale şi interpersonale şi de faptul că, mai mult decât deprinderile individuale în sine,

adevărata cheie a problemei constă în relațiile dintre oameni şi în felul în care sunt acestea abordate.

Pentru realizarea acestei cărți nutresc un adânc sentiment de recunoştință față de:

- Sandra şi cei patru copii ai noştri, împreună cu soțiile lor, pentru ducerea unor vieți integre şi dăruite şi pentru suportarea numeroaselor mele călătorii şi obligații care m-au purtat departe de casă. Este uşor să vorbeşti despre principiile pe care cei dragi le trăiesc;

- fratele meu, John, pentru dragostea lui constantă, interesul, înțelegerea şi puritatea sa sufletească;

- memoria fericită a tatălui meu;

- mama mea, devotamentul ei, arătat celor peste *87* de descendenți în viață, şi constantele ei demonstrații de iubire;

- dragii mei prieteni şi colegi de afaceri, mai cu seamă Bill Marre, Ron McMillan şi Lex Watterson pentru consultările avute cu ei, încurajări, sugestii editoriale şi ajutor în producerea cărții;

- Brad Anderson care, cu mari sacrificii personale, pe parcursul a mai bine de un an, a elaborat un program video de dezvoltare a *Eficienței* în şapte *trepte.* Sub conducerea lui, acest material a fost testat şi finisat şi la ora actuală este pus în practică de mii de oameni în cadrul unei largi palete de organizații. Aproape fără excepție, după un prim contact cu acest material, clienții noştri vor ca el să fie pus la dispoziția tot mai multor angajați, depăşind estimările şi încrederea noastră în faptul că "dă rezultate";

- Bob Thele, pentru că a ajutat la crearea pentru firma noastră a unui sistem care mi-a asigurat pacea necesară concentrării asupra cărții;

- David Conley, pentru că a prezentat înaintea a sute de organizații valoarea şi puterea *Eficienței în 7 trepte* astfel încât colegii mei, Blaine Lee, Roice Krueger, Roger Merrill şi Al Switzler, împreună cu mine, să avem în mod constant prilejul de a ne face cunoscute ideile într-o mare diversitate de medii;

- agentul meu literar, Jon Millan, asociatul meu "poate tot", Greg Link, şi asistenta lui, Stephanie Smith, precum şi Roleen Beckham Wahlin, pentru marketingul creator şi îndrăzneț pe care l-au realizat;

- redactorul meu de la Simon and Schuster, Bob Asahiva, pentru competența profesională şi felul în care a condus proiectul, pentru numeroasele şi excelentele lui sugestii şi pentru felul în care m-a ajutat să înțeleg diferența dintre a scrie şi a vorbi;

- devotații mei foşti asistenți, Shirley şi Heather Smith, şi actuala mea asistentă, Marilyn Andrews, pentru loialitatea lor, într-adevăr neobişnuită;

- excelentul redactor şef al revistei noastre Ken Shelton, pentru redactarea primului manuscris cu ani în urmă, pentru ajutorul dat la finisarea şi testarea materialului în mai multe contexte, precum şi pentru integritatea şi simțul calității de care de care a dat dovadă;

- Rebecca Merrill, pentru neprețuita asistență în editarea şi producerea cărții, pentru devotamentul ei față de material şi pentru priceperea, sensibilitatea şi grija dovedită în asumarea acestor sarcini, precum şi soțului ei, Roger, pentru ajutorul lui plin de înțelepciune, sinergetic;

- Kay Swim şi fiul ei, Gaylord, pentru mult apreciata lor viziune, care a contribuit la creşterea rapidă a organizației noastre.

CUPRINS

Partea I PARADIGME ŞI PRINCIPII 1
Dinăuntru - în afară 3
7 **trepte - o vedere de ansamblu** 33

Partea a II-a REUŞITA PERSONALĂ 49
Deprinderea 1 **Fiţi proactiv** 51
Principiile viziunii personale
Deprinderea 2 **începeţi cu gândul la final** 81
Principiile conducerii personale
Deprinderea 3 **Daţi prioritate priorităţilor** 131
Principiile managementului personal

Partea a IlI-a REUŞITA PUBLICĂ 169
Paradigme ale interdependenţei 171
Deprinderea 4 **A gândi câştig/câştig** 190
Principiile gândirii interpersonale 191
Deprinderea 5 **Căutaţi mai întâi să înţelegeţi şi numai apoi să fiţi înţeleşi** 222
Principiile unei comunicări empatice
Deprinderea 6 **Acţiunea sinergică** 247
Principiile cooperării creative

Partea a IV-a REÎNNOIREA 271

Ascute ferăstrăul 273
Principiile unei reînnoiri echilibrate
Iarăşi dinăuntru - în afară 293

ANEXA A: Posibile percepții decurgând din centre de interes diferite 303
ANEXA B: O zi de serviciu în spiritul cadranului II 311
Colegilor mei, catalizați şi catalizatori

PARADIGME ŞI PRINCIPII

Dinăuntru - în afară

Nu se poate excela în lumea aceasta fără a trăi o viață morală.
DAVID STARR JORDAN

În decursul a peste 25 ani de lucru cu oameni de afaceri, universitari, cupluri maritale şi familii, am venit în contact cu nenumărate persoane care avuseseră extraordinare succese sociale, dar care, Ia un moment dat, au fost cuprinse de o foame interioară, de o intensă nevoie de echilibru şi eficiență personală şi de dorința de a-şi înmulți şi îmbunătăți relațiile interpersonale.

Cred că nu mă înşel afirmând că unele probleme pe care mi le-au împărtăşit vă sunt familiare.

♦ *Am făcut o carieră strălucită, şi succesele profesionale se țin lanț. Însă cu prețul vieții mele* intime *şi familiale. Nu-mi cunosc soția nici copiii Cred că nici pe mine nu mă cunosc, nici nu-mi dau seama ce are sau nu are importanță pentru mine. Stau şi mă întreb: oare a meritat efortul?*

♦ *Urmez o nouă dietă — pentru a cincea oară în anul acesta. Ştiu că sunt supraponderală şi țin cu tot dinadinsul să mă schimb. Citesc tot ce apare* în *acest domeniu,* îmi stabrtesc *țeluri precise, fac efortul de a menține o atitudine mentală pozitivă, îmi repet că voi reuşi Dar nu se întâmplă deloc aşa. Nu trec 2-3 săptămîni şi cedez. E clar că nu sunt în stare să mă țin de ceea ce-mi propun.*

♦ *Am urmat nu mai ştiu câte cursuri de eficiență managerială.*

Aştept multe de la angajații mei şi fac toate eforturile de a mă purta prieteneşte, de a-i trata cum se cuvine. Dar nu simt nici o urmă de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă aş lipsi o zi, şi-ar petrece timpul trăncănind. De ce

nu reuşesc să le inspir o atitudine independentă şi responsabilă? — sau *să găsesc alți angajați care să îndeplinească aceste condiții?*

♦ *Sunt atâtea şi atâtea de făcut! Niciodată nu-mi ajunge timpul.*

Mă simt opresat şi hărțuit — zi *de zi, şapte zile pe* săptămână. Am *participat la nenumărate seminare de management al timpului, am încercat jumătate de duzină de sisteme de planificare. Nu pot spune că nu m-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare de a trăi aşa* cum *aş dori, o viață mulțumită, fertilă, împăcată.*

♦ *Vreau să-mi învăț copiii să aprecieze valoarea muncii. Dar ca să-i urnesc, trebuie să le supraveghez fiecare mişcare..,, şi să-i aud văitându-se la fiecare pas.* £ mai *uşor să le fac eu pe toate. Oare de ce copiii nu sunt în stare să-şi vadă de îndatoriri şi s-o facă cu plăcere, fără săjie nevoie să tragi de ei?*

♦ *Sunt ocupat, realmente, foarte ocupat. Însă, mă întreb uneori dacă tot ce fac va însemna vreodată ceva. Mi-ar plăcea să cred că viața mea a avut un sens, că datorită existenței mele în lume, lucrurile au luat o anumită întorsătură.*

♦ *îmi privesc prietenii şi rudele şi-i văd cum se bucură de succes sau de considerație; zâmbesc şi-i felicit cu entuziasm. Însă pe dinăuntru sunt ros de invidie. De ce oare?*

♦ *Am o personalitate puternică. Ştiu că potfi oricând şi oriunde stăpîn pe situație. De cele mai multe ori îi pot influența pe ceilalți, făcându-i să adopte soluția sau atitudinea care îmi convine. Reflectez asupra fiecărei situații şi simt cum ideile care îmi vin se dovedesc într-adevăr a ji cele mai adecvate interesului general însă ceva nu e în regulă cu mine. Mă frământă o întrebare: cum gândesc de fapt ceilalți despre mine şi despre ideile mele?*

♦ *Căsnicia mea s-a degradat. Aş minți să spun că ne-am certa sau că ne-am lua de păr. Nu. Dar nu ne mai iubim. Ne-am dus la consulting, am încercat şi de unele, şi de altele. Dar, după cât se pare, sentimentele de odinioară nu mai pot fi reînviate.*

Iată probleme grave, probleme dureroase — care nu pot fi soluționate cu una, cu două.

Cu câțiva ani în urmă, soția mea, Sandra şi cu mine ne-am confruntat cu o situație critică. Unul dintre băieții noştri o ducea greu cu studiile şcolare; nu era în stare să înțeleagă instrucțiunile testelor, dar să le mai şi prelucreze! Stângaci în contactele sociale, îi punea deseori pe cei apropiați în situații penibile. Mărunt, firav, incapabil să-şi coordoneze mişcările, provoca râsul tuturor pe terenul de sport.

Sandra şi cu mine ardeam de dorința de a-l ajuta. Simțeam că dacă "succesul" e important în orice domeniu al vieții, importanța lui devenea

covârşitoare în rolul nostru de părinți. În consecință, ne străduiam din răsputeri să găsim atitudinea şi comportamentul

Dacă voiam să schimbăm situația, se impunea în mod imperios să începem prin a ne schimba noi. Şi pentru a ne schimba în mod efectiv, trebuia întâi şi întâi să ne modificăm felul de a percepe.

ETICA PERSONALITĂȚII ŞI ETICA CARACTERULUI

Concomitent cu cercetările mele asupra percepției, m-am consacrat unui studiu aprofundat al literaturii succesului publicate în Statele Unite începând cu anul 1776. Am citit şi frunzărit sute de cărți, articole şi eseuri privind problematica autoeducației, a psihologiei popularizate şi a autoajutorării. Acum ştiam pe degete tot ceea ce un popor liber şi democratic considera a fi cheile succesului în viață.

Parcurgând două sute de ani de scrieri despre succes, am detectat în această literatură un "pattem" de-a dreptul surprinzător. Poate din cauza stressului la care suntem supuşi, ale cărui efecte le-am putut constata la oamenii cu care lucrasem de-a lungul anilor, am resimțit în mod acut caracterul superficial al literaturii succesului — în majoritatea ei — din ultimii 50 ani. Era plină de conştienta imaginii sociale, de tehnici şi soluții de moment — tot atâtea pansamente sociale şi aspirină — destinate problemelor acute şi părând, uneori, să ofere ameliorări temporare, care lăsau însă neatinse aspectele cronice, subiacente, ce supurau şi ieşeau din timp în timp la iveală.

Prin contrast, aproape toată literatura primilor 150 ani era centrată pe ceea ce am putea numi *Etica Caracterului,* ca fundament al succesului — cum ar fi integritatea, modestia, fidelitatea, măsura, curajul, dreptatea, răbdarea, hărnicia, simplitatea şi Regula de Aur.

Autobiografia lui Benjamin Franklin e tipică pentru această literatură. Este, în esență, povestea unui om care s-a străduit să integreze în profunzime anumite principii şi deprinderi.

Ce învățătură se desprindea din analiza Eticii Caracterului? Că un mod de viață eficace presupune adoptarea anumitor principii de bază şi că oamenii nu pot avea succese reale şi mulțumiri de durată decât asimilând şi introiectând aceste principii, modelându-şi astfel caracterul inițial.

La scurt timp după Primul Război Mondial, perspectiva asupra succesului s-a deplasat de la Etica Caracterului la Etica Personalității. Succesul a devenit o funcție a personalității, a imaginii publice, a unor atitudini şi comportamente anume, a unor tactici şi strategii care facilitau procesele interrelațiilor umane.

Această Etică a Personalității opera, în esență, pe două căi: tehnici de relaționare umană individuală şi colectivă, pe de o parte, şi adoptarea unei atitudini mentale pozitive, pe de alta. O filosofie care se exprima prin maxime mai mult sau mai puțin inspirate şi valabile, precum: "Atitudinea vă determină altitudinea", "Zâmbind te împrieteneşti mai curînd decât rânjind" sau"Ce crede omul şi gândeşte se-mplineşte."

Alte aspecte ale acestei Etici erau vădit manipulative, chiar perfide, propunând tehnici de seducție ori de mimare a interesului față de slăbiciunile sau maniile celorlalți pentru a-i influența sau adoptarea "privirii dominatoare" şi alte procedee de intimidare.

O parte a acestei literaturi considera caracterul ca un ingredient al succesului, refuzându-i însă rolul fundamental şi catalizator pe care îl deține. Referirile la Etica Caracterului se făceau din vârful buzelor; accentul se punea doar pe metodele de influențare imediată, pe strategiile de forță, pe abilitatea în comunicare şi pe atitudini pozitive.

Îmi dădeam seama că această Etică a Personalității era sursa subconştientă a soluțiilor pe care Sandra şi cu mine încercam să le aplicăm fiului nostru. Reflectând asupra diferenței dintre Etica Personalității şi Etica Caracterului am înțeles că Sandra şi cu mine, neavând nici un fel de dificultăți cu ceilalți copii ai noştri, îi luasem drept un criteriu social, iar fiul acesta nu intra pur şi simplu în barem. *Imaginea* ce-o aveam despre noi înşine ca părinți buni şi atenți era mai profund întipărită decât *imaginea* pe care ne-o făcusem despre fiul nostru — şi probabil că o influența. Felul în care priveam şi tratam acest caz avea o pondere mult mai mare decât grija ce o purtam băiatului.

Pe măsură ce analizam situația, Sandra şi cu mine am realizat cu durere puternica influență pe care caracterul, optica şi motivațiile noastre le exercitau asupra lui. Criteriile comparative de ordin social nu se acordau — o ştiam prea bine — cu valorile autentice; puteau condiționa iubirea dintre părinți şi copii şi amplifica sentimentul de subapreciere de care suferea băiatul. Aşa că ne-am hotărât să ne concentrăm atenția şi eforturile asupra noastră — nu mai era vorba de tehnici, ci de motivațiile noastre şi de felul de a-l percepe pe fiul nostru. În loc să încercăm să-l reformăm, am încercat să stăm deoparte — să ne distanțăm de el — şi să-i cercetăm identitatea, individualitatea de ființă separată, şi valoarea.

Ne-am concentrat cu maximă atenție, am meditat cu credință, ne-am rugat intens şi, încetul cu încetul, am început să întrezărim *unicitatea* fiului nostru. Am *văzut* că rolul nostru firesc era să fim afirmativi, să ne bucurăm de el, şi să-l apreciem. În consecință, am lucrat conştiincios asupra motivațiilor noastre, ne-am cultivat propriile resurse de securitate psihică, pentru ca simțul valorii

noastre personale să nu mai depindă de comportamentul "acceptabil" al copiilor noştri.

Pe măsură ce ne desprindeam de vechiul mod de a-l percepe pe băiatul nostru, cultivându-ne concomitent alte motivații, bazate pe considerentul valorii, sentimentele noastre s-au schimbat. Am început să ne bucurăm de el, în loc să-I judecam prim comparație sau să-l criticăm. Am renunțat să-l mai modelăm "după chipul şi asemănarea noastră" sau să-l măsurăm după criteriile expectativelor sociale. Am încetat de a-l manipula — fie chiar delicat şi în mod pozitiv — pentru a-l integra într-un tipar social acceptabil.

Privindu-l acum ca pe o ființă structural normală şi capabilă de a se descurca în viață, nu l-am mai protejat de cei care îl luau peste picior.

Dar cum această protecție fusese hrana lui, s-a simțit adânc frustrat; ni s-a plâns, dar nu i-am oferit nici un fel de compensare.

"Nu-i nevoie să te protejăm", suna mesajul non-verbai. "Eşti apt şi perfect okay."

Au trecut săptămâni şi luni, şi a început să manifeste o calmă încredere în sine şi să se afirme. Înflorea văzând cu ochii, în ritmul lui. Cu timpul s-a şi evidențiat, depăşind standardul fixat de criteriile sociale — în plan şcolar, social şi sportiv — cu paşi mult mai rapizi decât prevedea procesul de dezvoltare aşa-zis normal. În anii următori a fost selecționat pentru numeroase posturi de leader studențesc, s-a calificat ca un bun polisportiv şi a început să vină acasă numai cu calificative maxime. A devenit o personalitate atrăgătoare şi deschisă, capabilă de a menține relații fireşti, neintimidante, cu oameni de toate categoriile.

Sandra şi cu mine suntem încredințați că realizările sale, cu "impresionant" ecou social, rezultau mai curând din sentimentele ce le avea față de sine, decât dintr-un răspuns dat recunoaşterii sociale. A fost pentru Sandra şi mine o experiență sesizantă, foarte instructivă pentru comportamentul nostru față de alți copii şi pentru celelalte roluri asumate de noi. Am conştientizat, la un nivel extrem de personal, deosebirea vitală dintre Etica Personalității şi Etica Caracterului a succesului. Convingere minunat exprimată de Psalmist: "Cercetează-ți inima cu sârg, căci dintr-însa țâşnesc izvoarele vieții."

Grandoare primară şi secundară

Convergența experienței cu fiul meu, a studiilor despre percepție şi a lectura literaturii despre succes, a generat o trăire de genul "Aha!" — unul din acele momente de revelație, când, dintr-o dată, se produce un declic şi toate lucrurile se aşază la locul lor. Brusc mi s-au deschis ochii asupra puternicului impact al Eticii Personalității şi am înțeles deodată, limpede, subtilele

discrepanțe, adesea neidenficate conştient, dintre ceea ce ştiam că este adevărat — lucruri învățate în copilărie şi lucruri legate de un profund şi intim simț al valorii — şi filosofiile rețetelor de ocazie care prevalau în jurul meu. Am înțeles în profunzime de ce, lucrând ani în şir cu tot felul de oameni, constatasem că ce le predam, ştiind că este eficient, coincidea rareori cu vocile ce se bucurau de popularitate.

Nu vreau să sugerez că elementele Eticii Personalității — dezvoltarea personalității, perfecționarea comunicării, cultivarea strategiilor de influențare şi cele ale gândirii pozitive — n-ar fi benefice, dacă nu chiar esențiale, uneori, pentru obținerea succesului. Ele sunt însă trăsături secundare, nu primare. E foarte probabil ca, utilizându-ne capacitatea umană de a clădi pe temeliile generațiilor anterioare, să ne fi concentrat exclusiv — din inadvertență — pe propriile noastre creații, neglijând fundația care le susține; sau, culegând vreme îndelungată ceea ce-am semănat, să fi uitat cu toții că semănatul este şi rămâne o necesitate.

Dacă încerc să folosesc tactici şi strategii de influențare umană cu scopul de a obține de la oameni să acționeze conform intențiilor mele, să-şi organizeze mai bine activitățile, să fie mai motivați, să le fiu agreabil, şi ei să se placă reciproc în vreme ce caracterul meu este vicios, marcat de duplicitate şi nesinceritate, atunci, pe scadență mai lungă, nu pot avea succes. Duplicitatea mea va naşte suspiciuni, şi orice aş face, orice aş întreprinde, chiar folosind aşazisele tehnici de "bune relații umane", va fi perceput ca o manipulare. Oricât de convingătoare, nici retorica, nici chiar bunele intenții nu aduc roadele scontate; dacă nu există încredere, sau e prea şovăitoare, nu se pot pune temeliile unei reuşite de durată.

Numai bunătatea şi loialitatea autentice dau viață unei metode.

A te axa pe tehnici echivalează cu tocitul şi învățatul de mântuială la şcoală. Te poți strecura uneori, poate chiar luând note bune, însă prețul de zi cu zi rămâne neplătit. Nu ajungi niciodată să fii stăpân pe materii, nici să-ți cultivi mintea.

V-ați gândit vreodată ce ridicolă ar fi aplicarea acestei metode la o fermă — să uiți să semeni primăvara, să te joci o vară întreagă şi apoi, la vremea secerişului, să încerci să îngraşi porcul...? Ferma e un sistem natural. Prețul trebuie plătit, şi procesul urmărit pas cu pas. Întotdeauna culegi ce ai semănat; nu există o cale mai scurtă.

Acelaşi principiu e valabil şi în comportamentul uman, în interrelațiile umane. Pe scadență scurtă, într-un sistem social artificial cum e şcoala, te poți descurca învățând să manevrezi regulile create de om, să 'joci jocul". În

interacțiunile umane ocazionale sau de scurtă durată, poți utiliza cu folos Etica Personalității, pentru a face o impresie bună, prin farmecul personal sau prin abilitate sau mimând interes pentru preferințele sau maniile celorlalți. Poți aplica tehnici uşoare, rapide, care dau rezultate pe termen scurt. Însă trăsăturile secundare, derivate, nu au o valoare permanentă în relațiile de durată. În final, în absența unei autentice integrități şi unei forțe de caracter funciare, provocările vieții vor scoate la iveală adevăratele motivații şi, după succese de moment, relațiile umane vor suferi un grav eşec.

Mulți dintre cei care se bucură de o considerație "secundară" — altfel spus, de recunoaştere socială a talentelor lor — au un caracter lipsit de "grandoare primară" sau loialitate. Mai devreme sau mai târziu, veți putea face această constatare, urmărindu-i în orice relație de durată pe care o au, fie cu un asociat în afaceri, fie cu soția, cu un prieten sau cu un adolescent aflat în criză de identitate.

Comunicarea cea mai elocventă se face la nivelul caracterului. După cum a scris Emerson: "Ceea ce eşti îmi răsună atât de tare în ureche, încât nu pot auzi ceea ce-mi spui".

Bineînțeles că există şi situații în care oamenii dau dovadă de caracter. Însă nu dispun de mijloacele adecvate de comunicare, fapt care afectează calitatea relațiilor lor. Dar efectele rămân secundare.

În ultimă analiză, comunicăm mult mai elocvent prin ceea ce *suntem* decât prin ceea ce *spunem* sau *facem.* O ştim cu toții. Sunt persoane în care avem o încredere absolută, pentru că le cunoaştem caracterul. Fie că sunt sau nu elocvente, fie că dispun sau nu de tehnicile relațiilor umane, le acordăm o încredere totală şi conlucrăm în condiții optime.

Pentru a-l cita pe William George Jordan: "Fiecăruia dintre noi îi este dată o minunată putere, aceea a binelui şi a răului — anume influența tacită, inconştientă, nevăzută, pe care o are viața sa; Simpla iradiere a ceea ce este cu *adevărat* un om, şi nu ceea ce pretinde că este."

Puterea unei paradigme

Cele 7 DEPRINDERI ale Personalităților de Maximă Eficiență (sau Eficiența în 7 Trepte) cuprind multe dintre principiile fundamentale ale eficienței umane. Aceste deprinderi sunt de bază; sunt primare. Reprezintă introiectarea unor principii corecte pe care se întemeiază satisfacțiile de durată şi succesul.

Dar mai înainte de a înțelege pe deplin aceste 7 DEPRINDERI, trebuie să înțelegem propriile noastre "paradigme", şi cum să operăm o "transmutare de paradigmă".

Atât Etica Caracterului, cât şi Etica Personalității sunt exemple de paradigme sociale. Termenul *paradigmă* provine din limba greacă. La origine era un termen ştiințific, iar azi denotă un model, o teorie, o modalitate de percepere, o supoziție sau un cadru de referință. În sensul cel mai-general, este felul în care "vedem"lumea — nu în sensul vizual al văzului, ci în termeni de percepere, înțelegere, interpretare.

În scopul ce ni l-am propus, modul cel mai simplu de a înțelege ce sunt paradigmele este de a le privi ca pe nişte hărți. Ştim cu toții că "harta nu este teritoriul". Harta este doar explicația anumitor aspecte ale teritoriului. Aceasta este şi paradigma: o teorie, o explicație, un model a ceva.

Să presupunem că vreți să ajungeți într-un anumit loc din centrul oraşului Chicago. O hartă urbană a străzilor v-ar fi de mare folos pentru aceasta. Să zicem însă că vi s-a dat o hartă greşită.

Dintr-o eroare tipografică, harta intitulată "Chicago" era de fapt o hartă a oraşului Detroit. Vă puteți imagina frustrarea şi încercările zadarnice de a găsi adresa căutată?

Ați putea, de pildă, să vă modificați *comportamentul:* un surplus de tensiune, o dublare a vitezei. Dar eforturile n-ar avea alt efect decât de a vă aduce mai rapid într-un loc greşit.

Ați putea să vă modificați *atitudinea mentală* — să gândiți mai pozitiv, de exemplu. Dar tot n-ați ajunge la destinație, cu singura deosebire că s-ar putea să nu vă enervați. Atitudinea ar fi atât de pozitivă, încât v-ați simți bine oriunde v-ați afla.

Fapt este că v-ați rătăcit. Problema de bază nu are nimic de-a face cu comportamentul sau cu atitudinea adoptate. E strict legată de harta pe care o aveți şi care e greşită.

Dacă aveți harta cea bună a oraşului Chicago, abia *atunci* atenția şi încordarea capătă un sens; iar când veți întâlni în drum obstacole frustrante, abia *atunci* atitudinea adoptată va avea un rol de jucat, însă prima şi cea mai importantă condiție este harta corectă.

Fiecare dintre noi are nespus de multe hărți în minte. Ele pot fi clasificate în două categorii principale: hărți reprezentând *lucrurile aşa cum sunt,* adică *realități,* şi hărți ale *lucrurilor aşa cum ar trebui să fie,* adică *valori* Toate trăirile noastre sunt interpretate cu ajutorul acestor hărți mentale. Rareori ne întrebăm dacă sunt sau nu corecte; de obicei nici nu ne dăm seama că lucrăm cu ele.

Credem pur şi simplu că felul în care privim lucrurile este chiar modul lor de a fi sau modul în care ar trebui să fie.

Iar atitudinile şi comportamentele noastre decurg din aceste supoziţii. Felul în care vedem lucrurile, optica noastră, determină modul nostru de a gândi şi modul nostru de a acţiona.

Înainte de a continua, vă invit să faceţi o experienţă — intelectuală şi emoţională. Uitaţi-vă câteva secunde la desenul de pe pagina următoare.

- Acum priviţi desenul de pe pagina următoare şi descrieţi cu atenţie ceea ce vedeţi.

Vedeţi o femeie? Ce vârstă îi daţi? Cum arată? Cu ce e îmbrăcată? Ce rol i-aţi atribui?

Probabil că veţi descrie femeia din cel de-al doilea desen ca pe o tânără de 25 ani -

— foarte atrăgătoare, elegantă, cu nasul mic şi o prezenţă sfioasă. Dacă aţi fi celibatar probabil că v-ar plăcea s-o invitaţi în oraş. Dacă aţi lucra în branşa confecţiilor, aţi dori s-o angajaţi?

Dar ce s-ar întâmpla dacă v-aş spune că greşiţi? Ce-ar fi dacă v-aş spune că desenul reprezintă o femeie bătrână, între 60-70 ani, mohorâtă, cu un nas uriaş şi care, fără nici o îndoială, nu ar putea fi manechin. Mai curând o persoană pe care aţi ajuta-o să traverseze strada.

Cine are dreptate? Priviți încă o dată desenul. Puteți distinge acum figura unei bătrâne? Dacă nu, perseverați. Puteți vedea nasul ei uriaş şi coroiat? Şalul ei?

Dacă am sta de vorbă față în față, am putea comenta desenul.

Mi-ați putea descrie ce vedeți, şi v-aş spune ce văd eu. Am continua să comunicăm, până când mi-ați arăta cu precizie ceea ce vedeți în acest desen, şi eu v-aş arăta cu tot atâta precizie ce văd eu.

Deoarece nu putem face acest lucru, vă trimit la pagina următoare

rugându-vă să studiați cu atenție desenul de acolo şl apoi să priviți din nou desenul inițial. Acum puteți vedea femeia aceea bătrână?

E foarte important s-o vedeți înainte de a continua lectura.

Am întâlnit acest exercițiu pentru întâia oară cu mulți ani în urmă la Şcoala Comercială Harvard. Instructorul o folosea pentru a demonstra, în mod precis şi grăitor, cum două persoane care privesc un lucru identic pot avea păreri diferite, având totuşi amândouă dreptate. Fenomenul nu e logic; e psihologic.

El a adus în odaie un vraf de cartoane, jumătate din ele reprezentând imaginea tinerei femei pe care ați văzut-o la pagina 14, iar jumătatea cealaltă, imaginea bătrânei de la pagina 33.

Le-a făcut să circule în clasă, imaginea tinerei femei într-o parte a încăperii, iar în cealaltă parte figura femeii bătrâne, Ne-a rugat să privim cartoanele, să ne concentrăm asupra lor timp de 10 secunde şi să i le restituim. Apoi a proiectat pe un ecran imaginea de pe pagina 14 combinând ambele imagini şi a cerut clasei să descrie ceea ce vedea. Aproape toți care văzuseră mai întâi cartonul cu imaginea

tinerei au văzut pe ecran femeia tânără. Aproape toți care văzuseră mai întâi cartonul cu imaginea bătrânei, au văzut-o pe ecran tot pe ea.

Profesorul l-a rugat apoi pe un student să explice ceea ce văzuse altui student, din cei aflați în cealaltă parte a clasei. Convorbirea a dat naştere unor păreri contradictorii.

— Ce vrei să spui cu "o doamnă bătrână"? Nu putea să aibă mai mult de 20-22 ani!

— Ce tot spui? Are 70, dacă nu cumva 80!

— Ce se întâmplă cu tine? Eşti orb? E o femeie tânără, atrăgătoare. Mi-ar plăcea s-o invit la plimbare. E fermecătoare.

— Fermecătoare? E o hoaşcă!

Argumentele zburau încoace şi încolo, fiecare fiind sigur pe poziție. Şi toate acestea în ciuda faptului că studenții dețineau un pont: majoritatea aflaseră înaintea demonstrației că există şi un alt unghi de vedere — ceva ce mulți dintre noi n-ar admite niciodată. Şi totuşi, la început, numai câțiva studenți au încercat să privească imaginea într-un alt cadru de referință.

După un timp de discuție sterilă, un student s-a apropiat de ecran şi a indicat o linie a desenului. "Aici e colierul femeii tinere".

Altul a spus: "Nu, e gura bătrânei. "Treptat au început să comenteze calm punctele litigioase şi, în final, unul dintre studenți, apoi un altul, a avut o bruscă revelație când a focalizat ambele imagini.

Continuând discuția cu calm şi respect reciproc, fiecare persoană din clasă a izbutit în cele din urmă să perceapă celălalt unghi de referință. Însă, îndată ce-şi luau ochii de pe ecran ca apoi să-l fixeze din nou, cei mai mulți percepeau iarăşi imaginea pe care fuseseră condiționați s-o vadă în intervalul de 10 secunde.

Fac deseori uz de această demonstrație în cursul consultațiilor mele, fie individuale, fie cu diverse organizații, deoarece permite o pătrundere mai aprofundată în problematica succesului. În primul rând ilustrează puterea condiționării, forța cu care ea afectează percepția şi paradigmele noastre. Dacă 10 secunde pot avea un asemenea impact asupra modului nostru de a vedea, ce să mai spunem despre condiționările suferite timp de o viață? Influențele la care suntem expuşi în viețile noastre — familia, şcoala, biserica, mediul profesional, prietenii, asociații, şi paradigmele sociale curente, de pildă Etica Personalității — toate au avut un impact nesimțit, subconştient asupra noastră, au contribuit la formarea cadrului de referință, a paradigmelor, a "hărților" noastre.

Mai demonstrează în mod explicit că aceste paradigme stau la baza atitudinilor şi comportamentelor noastre, şi le prefigurează. Nu suntem în stare

să acționăm cu integritate în afara lor. Nu putem menține un echilibru dacă vorbim şi acționăm altfel decât percepem. Dacă v-ați încadra în procentajul de 90% care, condiționați fiind, văd în imaginea compozită o femeie tânără, fireşte că nu v-ar trece prin minte s-o treceți strada. Atât *atitudinea* voastră cât şi *comportarea* față de ea trebuie să se conformeze felului în care ați perceput-o.

Fenomenul acesta ne atrage atenția asupra punctului slab, principala carență a Eticii Personalității. A încerca să modifici manifestarea exterioară a unor atitudini şi comportamente nu-i de mare folos pe termen lung, dacă nu examinăm în prealabil paradigmele de bază în care îşi au originea acele atitudini şi comportamente.

Această demonstrație din sfera percepției mai pune în evidență şi puternica influență pe care paradigmele noastre o exercită asupra relațiilor cu ceilalți.

Oricât de clar şi de obiectiv ni s-ar părea că privim lucrurile, începem să întrezărim faptul că ceilalți le văd cu totul altfel, şi dintr-un unghi de vedere la fel de clar şi obiectiv. "Cum şi unde stăm depinde de cum şi unde ne-am aşezat."

Cu toții, fiecare în parte, credem că vedem lucurile aşa cum sunt, că suntem *obiectivi* Dar nu e cazul. Chiar deloc. Vedem lumea *nu aşa cum este,* ci *aşa cum suntem noi*— sau cum am fost condiționați s-o vedem. Când deschidem gura să descriem ce vedem, în realitate ne descriem pe noi înşine, felul nostru de a percepe, paradigmele noastre. Însă după cum reiese din demonstrația evocată, oricât ar fi de sinceri şi cu limpezi la minte oamenii percep lucrurile în mod diferit, fiecare privind prin unica lentilă a experienței personale.

Nu înseamnă că faptele nu există. În cadrul demonstrației, doi indivizi, influențați în prealabil de imagini neasemănătoare, creând condiționări deosebite, privesc împreună o a treia imagine. Amândoi privesc acum aceleaşi obiecte, care sunt identice — linii negre şi spații albe — şi amândoi pot certifica aceste realități. Însă interpretarea acestora de către fiecare persoană rezultă dn experiențele anterioare —, iar realitățile n-au nici o semnificație in lipsa unei interpretări.

Pe măsură ce devenim mai conştienți de paradigmele noastre fundamentale, de hărțile sau preconcepțiile noastre, cât şi de gradul în care am fost influențați de trăirile precedente, le putem asuma cu responsabilitate, le putem examina, testa validitatea lor față de realitate, şi asculta mai atent pe ceilalți, mai deschişi la modul lor de percepere. Orizontul nostru se va lărgi, viziunea noastră va cîştiga în obiectivitate.

Puterea schimbării de paradigmă

Probabil că cea mai importantă lecție ce decurge din această demonstrație asupra percepției privește schimbarea paradigmei—ceva ce poate fi numit experiență de tip "Aha!", când, în cele din urmă, cineva izbutește să *vadă* imaginea sub alt unghi. Cu cât persoana este mai dependentă de percepția inițială, cu atât experiența "Aha!" e mai puternică, mai profundă. E ca o fulgerare interioară.

Termenul de "schimbare a paradigmei" a fost introdus de Thomas Kuhn în cartea sa cu imens impact: *Structura revoluțiilor științifice.*

Kuhn analizează faptul că aproape orice progres semnificativ în câmpul cercetării științifice reprezintă, înainte de toate, o rupere cu vechile tradiții, cu modurile anterioare de gândire, cu vechile paradigme.

Pentru Ptolemeu — marele astronom egiptean — pământul era centrul universului. Însă Copemic a operat o schimbare de paradigmă, așezând soarele în centru, întâmpinând imense rezistențe și suferind tot felul de persecuții. Dintr-o dată, toate au căpătat altă interpretare.

Modelul fizicii newtoniene era o paradigmă mecanicistă, care și astăzi mai stă la baza ingineriei moderne. Era însă un model parțial, incomplet. Paradigma einsteiniană, o paradigmă a relativității cu valoare explicativă și de prognoză mult mai mare, a revoluționat lumea științifică.

Până la apariția teoriei microbiene, un mare procentaj de femei și copii murea în timpul nașterii, fără ca nimeni să poată stabili motivul. Mult mai mulți soldați mureau în încăierări ușoare decât în urma gravelor traume suferite pe linia frontului. Însă, îndată ce teoria microbiană și-a făcut apariția — o paradigmă cu totul nouă —, înțelegerea mai adecvată a fenomenelor a permis o ameliorare spectaculoasă, semnificativă, în domeniul medicinii.

Statele Unite ale zilelor noastre sunt rodul unei schimbări de paradigmă. Vreme de veacuri, conceptul tradițional de guvernare fusese monarhia, dreptul divin al regilor. Apoi s-a ivit o altă paradigmă, guvernarea populară exercitată de către popor și pentru popor. Așa s-a născut democrația constituțională, care a eliberat uriașe mase de energii umane și talente, creând un standard de viață, de libertate interioară și socială, de influență și speranță nemaiîntâlnite în istoria lumii.

Însă nu toate schimbările de paradigmă se fac în direcția cea bună. După cum am putut observa, deplasarea de la Etica Caracterului la Etica Personalității ne-a îndepărtat de rădăcinile ce hrănesc adevărata fericire și succesul autentic.

Însă, fie că ne mută într-o direcție pozitivă sau negativă, fie că se produc subit sau progresiv, schimbările de pardigmă ne urnesc dintr-un mod de a percepe lumea într-altul. Și aceste deplasări produc imense transformări.

Paradigmele noastre, corecte ori incorecte, stau la baza atitudinilor şi comportamentelor noastre şi, în ultimă instanță, la baza interrelațiilor noastre sociale.

Îmi amintesc o mini-schimb are de paradigmă trăită într-o duminică dimineața într-un metrou, la New York. Şedeam cu toții liniştiți — unii citeau ziarul, alții erau pierduți pe gânduri sau se odihneau cu ochii închişi. Scena era calmă şi paşnică.

Dintr-o dată au intrat în vagon un bărbat cu copiii lui. Copiii erau atât de zgomotoşi şi de agitați încât climatul s-a schimbat instantaneu.

Bărbatul s-a aşezat lângă mine şi a închis ochii, părând să ignore ce se întâmplă în jurul lui. Copiii țipau, aruncau cu diverse obiecte, se repezeau chiar să smulgă ziarele din mâinile pasagerilor.

Erau insuportabili. Şi totuşi, omul de lângă mine nu se mişca.

Era greu să-ți stăpâneşti iritarea. Nu-mi venea să cred că îşi lăsa copiii să se dezlănțuie în halul acela din simplă nesimțire, fără să intervină, fără să-şi asume vreo responsabilitate. Era limpede că toți călătorii se simțeau la fel de iritați. Aşa că, înarmat cu o neobişnuită răbdare şi reținere, m-am întors spre el şi i-am spus: "Domnule, copiii dumneavoastră deranjează pe toată lumea de aici. Nu îi puteți domoli puțin?"

Bărbatul şi-a ridicat privirea, ca şi cum abia în clipa aceea realiza situația, şi spuse încet: "O, aveți deplină dreptate! Ar trebui să intervin... tocmai ne întoarcem de la spital, unde mama lor a murit în urmă cu un ceas. Mă simt cam pierdut şi cred că nici ei nu mai ştiu pe ce lume sunt."

Vă puteți imagina ce am simțit în clipa aceea? Paradigma mea s-a schimbat instantaneu. Brusc, am *văzut* lucrurile într-altă lumină; şi pentru că am *văzut* altfel, am şi *gândit* altfel, am *simțit* altfel, m-am *comportat* altfel. Iritarea mi-a dispărut ca prin farmec. N-a trebuit să-mi controlez nici atitudinea, nici comportamentul: mi se umpluse inima de durerea omului de lângă mine. Simțeam cum se revarsă din mine, valuri, valuri, simpatia şi compasiunea. "Soția dumneavoastră a murit chiar acum? Vai! Ce rău îmi pare! Cum s-â întâmplat? Vă pot fi de vreun ajutor?" Totul se schimbase într-o clipită.

Mulți trec printr-o asemenea mutație paradigmatică a felului lor de a gândi — de pildă în cazul unei grave crize existențiale când, dintr-o dată, scara lor de valori le apare în cu totul altă lumină, sau când intră într-alt rol, cel de soț ori de soție, de părinte sau bunic, de manager sau de leader.

Am putea încerca săptămâni în şir, luni şi chiar ani de zile să ne modificăm atitudinile şi comportamentul prin metodele Eticii Personalității, fără a face nici

un pas în direcția unei schimbări — fenomen care survine spontan din momentul în care privim lucrurile "cu alți ochi", dintr-o perspectivă diferită.

Reiese în mod evident că, atunci când vrem să producem schimbări relativ minore în viețile noastre, ne putem concentra asupra atitudinilor şi comportamentului de adoptat. Însă, când vrem să obținem o mutație semnificativă, totală, trebuie să lucrăm asupra paradigmelor noastre de bază.

Citându-l pe Thoreau: "Mii de ori tai răul în frunze, dar cu securea dai o singură dată în rădăcină."

Dacă vrem cu tot dinadinsul să ne ameliorăm substanțial modul de viață, trebuie să renunțăm la tăiatul frunzelor — în atitudini şi comportament — să ne apucăm de lucru la rădăcină; altfel spus, să ne schimbăm paradigmele, căci mentalitatea noastră şi conduita din ele se nasc.

A VEDEA, A FI

Evident că nu toate mutațiile de paradigmă se produc instantaneu. Spre deosebire de "revelația" pe care am avut-o în metrou, schimbarea de paradigmă prin care am trecut Sandra şi cu mine în cazul fiului nostru, s-a conturat ca un proces lent, dificil şi deliberat. Primele încercări de rezolvare au fost rodul anilor noştri de condiționare şi experimentare conform Eticii Personalității. Era rezultatul unor paradigme adânc înrădăcinate, cu privire la succesul nostru ca părinți, şi având ca etalon de măsură succesul copiilor noştri. Şi până ce nu am renunțat la aceste paradigme de bază, până ce nu am privit situația din altă perspectivă, nu am putut aduce reale modificări nici nouă, nici situației.

Dar pentru a ne *vedea* fiul altfel, Sandra şi cu mine trebuia *să fim* altfel. Noua paradigmă s-a format prin efortul nostru de a ne cultiva caracterul, lucrând asupra lui.

Paradigmele sunt inseparabile de caracter. *A fi* nu este altceva decât *a vedea,* în dimensiunea umană. Şi *ceea ce vedem* este strâns legat de *ceea ce suntem.* Nu reuşim să ne schimbăm felul de a vedea fără ca, simultan, să nu ne schimbăm felul de a fi, şi viceversa.

Să luăm de pildă întâmplarea mea din metrou, în dimineața aceea: schimbarea bruscă de optică pe care am trăit-o a purtat amprenta caracterului meu — şi a limitelor lui.

Sunt sigur că unii, înțelegând pe loc situația, ar fi simțit doar o urmă de regret şi un vag sentiment de vinovăție, continuând să stea, muți şi stânjeniți, lângă omul descumpănit de lovitura soartei.

Pe de altă parte, sunt tot atât de sigur că alții ar fi fost din capul locului mai senzitivi, simțind îndărătul aparențelor un lucru mai profund, mai grav, şi şi-ar fi oferit ajutorul mai repede decât mine.

Paradigmele creează lentilele prin care privim lumea. Impactul schimbării de paradigmă are, în esență, efectul unei mutații radicale, fie că se produce instantaneu ori lent şi în mod deliberat.

Paradigma centrată pe principii

Etica Caracterului se întemeiază pe ideea fundamentală că eficiența umană e guvernată de *principii* — legi naturale ale dimensiunii umane, care sunt tot atât de reale, neschimbătoare şi de incontestabil "prezente" precum legile gravitației în dimensiunea fizică.

În Magazinul Institutului Naval *Proceedings,* Frank Kuch relatează altă experiență de tipul schimbării de paradigmă — ea poate da o idee despre realitatea şi impactul acestor principii.

Două vase de război, ce făceau parte din escadronul de antrenament, petrecuseră câteva zile de manevră pe o mare furtunoasă. Eram de serviciu pe vasul de comandă, de cart, pe punte, la căderea nopții. Vizibilitatea fiind proastă din cauza pâclei, pe alocuri compactă, căpitanul a rămas pe punte pentru a supraveghea toate activitățile.

Puțin după înserat, omul de la postul de observație raportă: "Lumină la tribord."

— E fixă sau se mişcă înspre pupă? strigă căpitanul.

De la postul de observație veni răspunsul: "Fixă, domnule căpitan."

Căpitanul comandă semnalizatorului: "Semnalizează vasului: ne aflăm pe un curs de coliziune, e de dorit să schimbați cursul cu 20 grade."

Semnalul de răspuns sună: "E de dorit ca voi să schimbați cursul cu 20 grade."

Căpitanul ordonă: "Transmite: sunt căpitan, schimbați cursul cu 20 grade."

"Sunt marinar clasa a doua" veni replica. "Ați face bine să schimbați voi cursul cu 20 *grade."*

Căpitanul face spume la gură. Scuipă: "Transmite: Sunt un vas de război.

Schimbați cursul cu 20 grade."

Articulat în flash-uri de lumină, răspunsul sosi îndată: "Sunt un far."

Am schimbat cursul.

Mutația de paradigmă trăită de căpitan — şi de noi, la lectură — aruncă altă lumină asupra situației. Observăm cum o realitate a fost ignorată din cauza unei percepții limitate — o realitate critică tot atât de greu de înțeles ca cea întâlnită uneori în viața noastră, aşa cum a fost cazul căpitanului prins de cețuri.

Principiile sunt ca nişte faruri. Sunt legi naturale care nu pot fi încălcate. În monumentalul său film *Cele zece porunci,* Cecil B. Miles comenta: "Nu putem încălca legea. Putem doar să ne lăsăm călcați de ea."

Indivizii îşi pot privi propria viață, şi cea interpersonală, în termeni de paradigme sau hărți ivite dinăuntrul experienței şi condiționării lor, însă aceste hărți nu sunt teritoriul. Sunt "realități subiective", simple încercări de a descrie teritoriul.

"Realitatea obiectivă" — sau teritoriul însuşi — e compusă din principii — "far", care guvernează evoluția şi fericirea umane — legi naturale inserate în urzeala oricărei societăți civilizate de-a lungul istoriei, şi cuprinzând rădăcinile fiecărei familii şi instituții care a dăinuit şi a propăşit. Gradul de acuratețe în care hărțile noastre mentale descriu acest teritoriu nu-i modifică existența.

Realitatea acestor principii sau legi naturale devine evidentă pentru oricine examinează atent ciclurile istoriei sociale. Din timp în timp, principiile se manifestă în mod vădit, şi măsura în care o societate le identifică şi trăieşte în armonie cu ele îi determină stabilitatea şi perenitatea ori dezintegrarea şi dispariția.

Principiile la care mă refer nu sunt idei ezoterice, misterioase sau "religioase". Nici unul dintre principiile menționate în această carte nu este specific unei credințe sau unei religii, nici celei îmbrățişate de mine. Sunt principii ce fac parte integrantă din orice mare religie perenă, din orice filosofie socială trainică şi din orice sistem etic.

Sunt evidente, şi pot fi lesne confirmate de orişicine. E ca şi cum aceste principii ori legi naturale ar aparține condiției, conştiinței şi cunoaşterii umane. Par să existe în toate ființele umane, indiferent de condiționarea lor socială şi de respectarea sau nerespectarea lor, chiar dacă sunt umbrite sau inoperante din cauza acelor condiționări.

Mă refer, de exemplu, la *cinste;* din ea decurge întreg conceptul nostru de echitate şi justiție. Copiii mici par să aibă un simț înnăscut pentru ideea de cinste, chiar dacă au parte de trăiri şi condiționări opuse.

Cinstea e definită şi trăită în nenumărate feluri, însă există un simț aproape universal pentru această idee.

Alte exemple s-ar referi la *integritate* şi *onestitate.* Ele sunt fundamentul încrederii, element esențial al cooperării şi evoluției personale şi interpersonale pe termen lung.

Alt principiu este cel al *demnității umane.* Conceptul de bază al Declarației Independenței Statelor Unite subliniază această valoare sau principiu: "Considerăm că aceste adevăruri sunt de la sine înțelese: anume că toți oamenii

au fost creați egali şi înzestrați de Creatorul lor cu anumite drepturi inalienabile, printre care viața, libertatea şi căutarea fericirii."

Alt principiu este *serviciul* sau ideea de a aduce o contribuție.

Altul e *calitatea* sau *excelarea.*

Mai este şi principiul *potențialității,* anume ideea că suntem ființe embrionare, care pot creşte, se pot dezvolta, actualizând din ce în ce mai mult potențial, cultivând din ce în ce mai multe talente. Legat de potențialitate este principiul *creşterii* însoțit de nevoia unor principii ca *răbdarea, îngrijirea, încurajarea.*

Principiile nu trebuie confundate cu *practicile.* O practică este o activitate sau o acțiune specifică. O practică ce dă rezultate bune într-o anume împrejurare poate eşua într-altă împrejurare — lucru ' pe care-l pot confirma oricând părinții care au încercat să-l crească pe cel de-al doilea copil exact la fel ca pe primul născut.

În vreme ce practicile sunt specifice pentru anumie situații, principiile sunt adevăruri profunde, fundamentale, cu aplicație universală. Ele se aplică persoanelor individuale, cuplurilor căsătorite, familiilor, organizațiilor particulare sau publice de orice, fel. Când aceste adevăruri sunt introiectate şi devin deprinderi, dau oamenilor capacitatea de a crea o mare varietate de practici adecvate diverselor situații.

Principiile nu sunt *valori*

O bandă de tâlhari poate respecta nişte valori, dar ea violează principiile fundamentale despre care vorbim.

Principiile sunt teritoriul. Valorile sunt hărți. Când valorizăm principii corecte, deținem adevărul — cunoaşterea lucrurilor aşa cum sunt.

Principiile sunt acele linii conducătoare ale conduitei umane care şi-au dovedit valoarea permanentă. Sunt fundamentale. Sunt incontestabile, pentru că sunt evidente. Calea de a înțelege rapid caracterul evident al principiilor este de a imagina absurditatea încercării de a trăi o viață împlinită bazată pe opusul lor. Mă îndoiesc ca cineva să considere cu seriozitate că necinstea, minciuna, josnicia, parazitismul, mediocritatea sau degenerescenta ar constitui temelii solide pentru fericirea şi succesul de durată. Cu toate că definiția acestor principii, manifestarea şi trăirea lor poate constitui un obiect de discuție, se pare că un simț, o conştiință înăscută a existenței lor este un fenomen general.

Cu cât hărțile şi paradigmele noastre sunt în consonanță cu aceste principii sau legi naturale, cu atât vor fi mai adecvate şi mai funcționale. Hărțile

corecte vor avea un impact infinit mai puternic asupra eficienței noastre personale şi interpersonale decât toate eforturile de a ne schimba atitudinile şi comportamentul.

Principii de creştere şi schimbare

Masiva seducție a Eticii Personalității provine din faptul că se prezintă ca o cale uşoară şi rapidă de realizare a calității vieții — eficiență personală, relații profunde şi fructuoase cu ceilalți — fără a parcurge procesul natural de efort şi creştere care o fac posibilă.

E un simbol fără substanță. E schema "îmbogățire rapidă" care făgăduieşte "avere fără muncă". Uneori pare că reuşeşte — însă "sforarul" rămâne neschimbat.

Etica Personalității este iluzorie şi înşelătoare. Iar tentativa de a obține rezultate de înaltă calitate cu ajutorul tehnicilor ei de moment e tot atât de operativă cum ar fi căutarea unei adrese în Chicago folosind o hartă a Detroit-ului.

Iată un citat din Erich Fromm, fin observator al rădăcinilor şi roadelor provenite din Etica Personalității:

Azi întâlnim un individ care se comportă ca un robot, care nici nu se cunoaşte, nici nu se înțelege pe sine, ci singurul ins pe care îl cunoaşte e cel presupus a fi el; a cărui flecăreală fără noimă a înlocuit râsul autentic şi a cărui disperare atonă n luat locul suferinței adevărate. Se *pot face două afirmații privitoare la el. Una este că suferă de o lipsă de spontaneitate şi de individualitate ce pare a fi incurabilă.*

Totodată se poate spune despre el că nu se deosebeşte în mod esențial de milioanele de oameni ca noi care populăm pământul.

Viața, oricare, presupune stadii, secvențe de creştere şi dezvoltare. Copilul învață să se răsucească, să se aşeze, să se târască şi apoi să umble şi să alerge. Fiecare pas îşi are importanța sa şi fiecare cere un anumit timp. Nici un singur pas nu poate fi omis.

Acelaşi lucru este valabil pentru toate etapele vieții, în orice domeniu, fie că e vorba de a învăța un instrument sau de a comunica eficient cu un asociat. E la fel de valabil pentru indivizi singulari, pentru cupluri, familii şi organizații.

Cunoaştem şi acceptăm fenomenul sau principiul *procesualității* în domeniul fizic, însă a-l înțelege în sfera emoțiilor, a relațiilor umane şi chiar în cea a propriului nostru caracter este un lucru rar întâlnit şi foarte dificil. Şi chiar dacă l-am înțelege, e cu atât mai rar şi mai greu de a-l accepta şi de a trăi în conformitate cu el. De aceea căutăm drumul cel mai scurt, cu gândul de a sări

peste etapele vitale pentru a câştiga timp, a evita efortul inerent şi a obține totuşi rezultatul scontat.

Dar ce se întâmplă când încercăm să scurtcircuităm un proces natural în creşterea şi dezvoltarea noastră? Să presupunem că sunteți un tenisman obişnuit şi hotărâți să jucați la un nivel superior, pentru a face o impresie mai bună. Care e rezultatul? Oare o gândire pozitivă va fi suficientă pentru a vă permite să intrați în competiție cu un profesionist?

Ce s-ar întâmpla dacă i-ați face pe prietenii dumneavoastră să creadă că ştiți să cântați la pian ca un concertist când, de fapt, sunteți doar un începător?

Răspunsul este evident. Este cu totul şi cu totul imposibil de a viola, de a ignora sau de a scurtcircuita procesul dezvoltării. E împotriva naturii şi orice încercare de a scurta drumul aduce după sine, în mod inevitabil, dezamăgirea şi frustrarea.

La.o scară de zece puncte, dacă mă aflu la nivelul doi — indiferent de domeniul de activitate — şi vreau să ajung la nivelul cinci, trebuie să parcurg intervalul spre nivelul trei. "O călătorie de o.mie de leghe începe cu primul pas" spune înțelepciunea extrem-orientală, şi această călătorie nu poate fi parcursă decât pas cu pas.

Dacă nu-i dai posibilitatea profesorului să cunoască nivelul la care te afli — fie punând o întrebare, fie pur şi simplu mărturisindu-ți neştiința — nu vei învăța să progresezi. A ne recunoaşte ignoranța e adesea primul pas în educarea noastră. Thoreau afirma:

"Cum să ne amintim neştiința noastră — lucru indispensabil dacă vrem să evoluăm — când neîncetat nu facem apel decât la ceea ce ştim?"

Îmi amintesc cazul a două tinere, fiicele unui prieten, care au venit la mine lăcrimând, plângându-se de duritatea şi lipsa de înțelegere ale tatălui lor. Se fereau să discute cu părinții, de teama consecințelor. Şi aveau atâta nevoie de dragostea părintească, de înțelegere, de sprijin şi îndrumare!

Stând de vorbă cu tatăl, am constatat că era conştient de situație —, dar numai la nivel intelectual. Admitea că nu-şi putea controla reacțiile, însă refuza net să tragă concluziile şi să recunoască în mod cinstit că, din punct de vedere emoțional, era neevoluat. Şi din orgoliu nu consimțea să facă primul pas pentru a ameliora situația.

Pentru a întreține o relație bună — eficientă! — cu soția, cu soțul, copiii, prietenii sau colaboratorii, trebuie învățat un lucru:

să-i ascultăm — şi asta presupune disciplină emoțională. A-ți pleca urechea implică răbdare, deschidere şi *dorința de a înțelege* — trăsături de

caracter *evoluate.* E atât de uşor să reacţionezi spontan, necontrolat, într-o dezlănţuire temperamentală, dând sfaturi "înţelepte"!

Nivelul la care ne aflăm iese îndată în evidenţă când e vorba de tenis, de cântatul la pian, unde nimeni nu se poate preface. Dar e mai puţin vizibil în sfera caracterului şi a afectivităţii. Putem "poza", putem 'juca teatru" faţă de un străin sau de un colaborator. Putem simula. Şi facem faţă pentru o vreme — cel puţin în public. Ne putem chiar fura căciula. Eu însă cred că mulţi dintre noi ştiu bine cum sunt de fapt pe dinăuntru; şi cred că mulţi din cei apropiaţi nouă şi cei cu care conlucrăm o ştiu la fel de bine.

Am urmărit deseori, în lumea afacerilor, consecinţele încercării de ă scurtcircuita procesul natural al dezvoltării — când conducerea caută să "cumpere" o nouă metodă de mărire a productivităţii, a calităţii, a moralei şi a serviciilor către public — prin discursuri zgomotoase, zâmbete comerciale, intervenţii exterioare sau prin furnizori, achiziţii şi preluări amicale sau silnice. Fără a ţine seamă de climatul creat de aceste manipulări, nu simt cum încrederea scade vertiginos. Când aceste metode dau greş, recurg la alte tehnici promiţătoare ale Eticii Personalităţii — ignorând sau violând principiile naturale şi procesul treptat al dezvoltării ce fundamentează o cultură de înaltă fiabilitate.

Îmi aduc aminte că şi eu, în calitate de tată, am încălcat acest principiu cu mulţi ani în urmă. Tocmai sosisem asasă în ziua când fetiţa mea îşi sărbătorea aniversarea de trei ani, şi am găsit-o ghemuită într-un colţ al camerei de zi, strângând crispat în braţe toate jucăriile primite şi refuzând să-i lase pe ceilalţi copii să se joace cu ele. Primul lucru care mi-a sărit în ochi a fost prezenţa numeroşilor părinţi care priveau această scenă de dezlănţuire egoistă. M-am simţit extrem de stânjenit, cu atât mai mult cu cât la vremea aceea ţineam un curs despre interrelaţiile umane. Şi am ştiut îndată, mai bine zis am simţit, ce aşteptau părinţii aceia de la mine.

Atmosfera era într-adevăr foarte încărcată — copilaşii se înghesuiau în jurul fetiţei mele cu mânuţele întinse, vrând să se joace şi ei cu jucăriile pe care abia le dăruiseră, iar copila mea se cantonase într-un refuz încăpăţânat. Mi-am spus în gând: "E cazul s-o învăţ pe fetiţă să împartă ce are cu ceilalţi. Îmi este clar şi cred cu tărie că valoarea împărţirii este un lucru fundamental.

Am început prin a formula o simplă cerere:

— Drăguţa mea, vrei să împărţi cu prietenii tăi jucăriile pe care ţi le-au dăruit?

— Nu! răspunse ea categoric.

A doua metodă era de a folosi un argument raţional.

— Drăguța mea, dacă înveți să-ți împărți jucăriile cu ei când sunt la tine acasă, atunci când te vei duce tu la ei, o să împartă jucăriile lor cu tine.

Răspunsul veni prompt:

— Nu!

Mă simțeam din ce în ce mai stingherit, deoarece era evident că vorbeam în gol. A treia metodă era mituirea. I-am şoptit:

— Micuța mea, dacă împărți jucăriile cu ei, am o surpriză pentru tine. Îți dau gumă de mestecat.

— Nu vreau gumă! explodă micuța.

Simțeam cum mă cuprinde exasperarea. Într-a patra încercare, am recurs la teamă şi la amenințare.

— Dacă nu faci ce-ți spun, ai s-o pățeşti!

— Nu-mi pasă! strigă. Sunt ale mele. Nu trebuie să le împart cu nimeni!

În cele din urmă am, recurs la forță. Am luat pur şi simplu câteva jucării şi le-am dat celorlalți copii. "Luați copii, şi jucați-vă."

Poate că fetița mea trebuia mai întâi să-şi "trăiască" simțul de proprietate înainte de a putea dărui. De fapt, pot eu dărui ceva cu adevărat, mai înainte de a-I poseda? Avea nevoie ca eu, tatăl ei, să posede un nivel mai ridicat de maturitate emoțională, pentru a o ajuta să facă această experiență.

Însă în momentul acela, am acordat mai multă importanță părerii părinților acelora despre mine, decât creşterii şi dezvoltării copilei mele şi relației mele cu ea. M-am mulțumit să consider că am dreptate: ea trebuia să împartă jucăriile cu ceilalți şi greşea nevrând s-o facă.

Probabil că m-am aşteptat la mai mult din partea ei din simplul motiv că eu, la scara mea, mă aflam pe o treaptă mai joasă. Nu fusesem în stare sau n-am vrut să dau dovadă de *răbdare* sau de *înțelegere,* şi ca atare, m-am aşteptat ca ea să dea *obiecte. Î*ncercând să-mi compensez deficiența, am împrumutat *putere* de la poziția şi autoritatea mea şi am constrâns-o să facă ceea ce vroiam eu să facă.

Însă, a împrumuta putere din altă parte generează slăbiciune.

Generează slăbiciune în cel ce împrumută, pentru că întăreşte dependența lui de factori externi în rezolvarea problemelor sale.

Generează slăbiciune în persoana care se vede obligată să "intre în voie", împiedicând-o să judece independent, împiedicând-o să evolueze şi să se supună deliberat unei discipline interioare. Şi, în ultimă instanță, coboară calitatea relației. Frica ia locul cooperării, şi cei implicați trec pe poziții defensive şi arbitrare.

Şi ce se întâmplă când sursa de unde se împrumută puterea — fie că e vorba de un statut superior sau de forță fizică, de poziție socială, autoritate,

acreditări, simboluri de privilegii, reprezentare sau merite din trecut — se schimbă sau dispare?

Dacă aş fi fost mai matur, m-aş fi putut bizui pe propria mea forță — pe înțelegerea a ceva ce înseamnă a împărți, pe capacitatea mea de a iubi şi de a fi grijuliu — şi i-aş fi permis fiicei mele fără a o sili, să aleagă, dacă vroia sau nu, să îşi împartă jucăriile cu alții.

Poate că, după încercarea de a argumenta cu ea rațional, ar fi trebuit să atrag atenția copiilor asupra unui joc interesant, înlăturând presiunea emoțională la care era supusă copila. Am constatat că, îndată ce copiii îşi însuşesc cu adevărat simțul proprietății, le vine mai uşor să împartă cu ceilalți — o fac în mod firesc, cu spontaneitate.

Ce-am învățat din această experiență? Sunt momente când trebuie să dai o lecție, şi momente în care nu e cazul s-o dai. Când contactul uman e tensionat şi aerul încărcat cu emoții, încercarea de a da lecții e adesea receptată ca o formă de judecată şi respingere. Rezultatul pare a fi mult mai bun dacă copilul e luat de o parte şi, îndată ce s-a stabilit contactul, se discută calm cu el, ajutându-l să tragă învățătura cerută de împrejurare. Aş zice că la vremea aceea mi-a lipsit maturitatea emoțională, răbdarea şi stăpînirea de sine necesare pentru a proceda în felul acesta.

Poate că simțul proprietății trebuie însuşit în prealabil, pentru ca să se poată ivi un simț real al dăruirii. Poate că mulți dintre cei ce dau în mod mecanic sau refuză să dăruie în cadrul conjugal sau familial n-au avut niciodată prilejul să realizeze ce înseamnă a fi propriul tău stăpîn, a avea conştiința identității tale, a propriei tale valori.

Pentru a-i ajuta cu adevărat pe copiii noştri să crească, ar trebui să aşteptăm cu răbdare ca ei să dobândească simțul proprietății şi apoi să avem tactul necesar de a-i învăța valoarea dăruirii, oferindu-le propriul nostru exemplu.

FELUL ÎN CARE **VEDEM** PROBLEMA **ESTE** ÎNSĂŞI PROBLEMA

Oamenii se miră văzând ce armonios decurg lucrurile în viața acelor indivizi, acelor familii şi organizații care se bazează pe principii solide. Admiră forța şi maturitatea personală, adrrrjră unitatea familială, munca în echipă şi orice fel de organizări sinergice, suple şi adaptabile.

Iar reacția lor imediată e foarte revelatoare a paradigmei lor de fond. "Cum procedați? Ce tehnici folosiți?" Ceea ce spun ei de fapt ar suna aşa: "Dați-ne o soluție rapidă ca să ieşim din încurcătură."

Şi vor întâlni persoane dispuse să le satisfacă dorința; pentru un timp, abilitatea şi diverse metode de acelaşi gen vor da rezultate în aparență mulțumitoare. S-ar putea să fie eliminate unele dificultăți, fie ele "cosmetice" sau acute, folosind "aspirină" şi "pansamente sociale."

Însă anomalia cronică subiacentă va persista, şi în cele din urmă se vor ivi noi simptome acute. Cu cât se recurge mai des la soluții de moment pentru rezolvarea problemelor şi necazurilor acute, cu atât condițiile cronice subterane se agravează.

Felul în care privim problema este problema însăşi.

Să revenim asupra unei situații critice evocate la începutul acestui capitol şi asupra impactului unei mentalități marcate de Etica Personalității.

■*Am urmat nu mai ştiu câte cursuri de eficiență managerială. Aştept multe de la angajații mei şi fac toate eforturile de a mă purta prietenește, de a-i trata cum* se *cuvine. Dar nu simt nici o urmă de devotament din partea lor. Am impresia că, dacă aş lipsi o zi, şi-ar petrece timpul trăncănind. De ce nu reuşesc să le inspir o atitudine independentă şi responsabilă? — sau să găsesc alți angajați care să îndeplinească aceste condiții?*

Ce spune Etica Personalității? Aş putea lua o hotărâre dramatică — de pildă să aplic măsuri drastice, să tai câteva capete — care i-ar sili pe angajații mei să reconsidere situația şi să se mulțumească cu ce au. Sau aş putea găsi vreun program de calificare în problematica motivațiilor, în urma căruia angajații să-şi asume responsabilități.

Sau aş putea angaja un nou personal mai competent şi mai activ.

Dar... s-ar putea ca îndărătul acestui comportament aparent necinstit, oamenii mei să se întrebe dacă le apăr interesele? S-ar putea să se simtă tratați ca nişte obiecte mecanice? Să fie ceva adevărat în toate acestea? Dacă stau să mă gîndesc, oare chiar aşa îi văd? Nu cumva felul cum îi privesc contează ??

Sunt atâtea şi atâtea de făcut! Niciodată nu-mi ajunge timpul. Mă simt opresat şi hărțuit — zi de zi, şapte zile pe săptămână. Am participat la nenumărate seminare de management al timpului, am încercat jumătate de duzină de sisteme de planificare. Nu pot spune că nu m-au ajutat într-o anumită măsură, dar tot nu mă simt în stare de a trăi aşa cum aş dori, o viață mulțumită, rodnică, împăcată.

Ce-mi spune Etica Personalității? S-ar putea face ceva — încerca o nouă metodă de planificare ori alt seminar care să mă ajute să manevrez situația opresantă cu mai multă eficiență.

Dar... dacă "eficiența" nu este răspunsul cel bun? Oare a face mai multe lucruri într-un timp mai scurt poate aduce vreo ameliorare — sau îmi va accelera reacția față de oamenii şi împrejurările care îmi condiționează viața?

Poate că ar trebui să privesc lucrurile mai în profunzime — poate că aş descoperi ce anume îmi influenţează felul de a privi timpul, viaţa mea, firea mea?

Căsnicia mea s-a degradat. Aş minţi să spun că ne-am certa sau că ne-am lua de păr. Nu. Dar nu ne mai iubim. Ne-am dus la consultanţe, am încercat unele şi altele. Dar, după cât se pare, sentimentele de odinioară nu mai pot fi reînviate.

Ce-mi spune Etica Personalităţii? Trebuie să existe vreo publicaţie nouă sau vreun seminar unde lumea îşi exprimă liber sentimentele — şi în felul acesta să-i ajute soţiei mele să mă înţeleagă mai bine. Sau poate că totu-i inutil, poate să găsesc iubirea pe care o caut altundeva, într-o nouă legătură? Dar... poate că nu soţia mea e adevărata problemă? Nu cumva slăbiciunile ei, prin importanţa ce le-o acord, mă fac să-mi trăiesc viaţa în funcţie de felul cum sunt tratat? Oare am vreun etalon de măsură, un criteriu după care îmi judec soţia, căsnicia, ideea mea despre iubire, şi care îmi alimentează nemulţumirea?

Aţi constatat cât de profund afectează paradigmele Eticii Personalităţii felul în care privim problemele şi felul în care încercăm să le rezolvăm?

Chiar dacă îşi dau seama ori nu, mulţi rămân dezamăgiţi de făgăduielile iluzorii ale Eticii Personalităţii. Călătorind prin ţară şi colaborând cu diverse instituţii, constat că directorii ce gândesc pe termen lung sunt pur şi simplu înlăturaţi ca factori decizionali în virtutea unei psihologii vulgare, şi de către oratori "motivaţionali" care n-au nimic altceva de oferit în afară de anecdote amestecate cu platitudini.

Oamenii vor substanţă. Vor o dezvoltare firească. Vor ceva mai mult decât aspirină şi pansamente. Vor să-şi rezolve problemele cronice ascunse şi să-şi îndrepte atenţia asupra principiilor care produc rezultate pe termen lung.

UN NOU NIVEL DE GÂNDIRE

Albert Einstein observa: "Problemele însemnate cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la acelaşi nivel de gândire cu cel în care ne aflam când.le-am creat."

Privind în jurul şi înlăuntrul nostru, recunoscând natura problemelor ivite prin felul de viaţă format după considerentele Eticii Personalităţii, ne dăm treptat seama că există probleme adânci, fundamentale, ce nu-şi găsesc soluţia la nivelul superficial în care au apărut.

Avem nevoie de alt nivel, un nivel mai profund de gândire — o paradigmă bazată pe principiile ce descriu corect teritoriul real al existenţei şi al interrelaţiilor umane — pentru a rezolva dificultăţile cu rădăcini mai adânci.

Acest nou nivel de gândire constituie subiectul prezentei lucrări.

Este o abordare principială, întemeiată pe însuşirile caracteriale şi pe elementele "dinăuntru - în afară", a eficienței personale şi interpersonale.

"Dinăuntru - în afară" înseamnă a începe întâi şi întâi cu propria persoană, mai precis cu straturile cele mai *intime* ale eului — cu modelele, cu caracterul şi motivațiile personale.

Înseamnă *a avea* o căsnicie fericită, *a fi* acel gen de persoană care generează energie pozitivă şi evită energia negativă în loc de a o potența. Dacă vreți *să aveți* alături de voi un adolescent plăcut, dispus să coopereze, *fiți* un părinte mai înțelegător, mai empatic, mai consecvent, mai tandru. Dacă vreți să *aveți* mai multă libertate, mai multă altitudine în acțiune, *fiți* mai responsabil, mai îndatoritor; implicați-vă mai mult dacă sunteți angajatul unei întreprinderi sau instituții. Dacă vreți să vă bucurați de încredere, *fiți* demn de încredere. Dacă vreți să beneficiați de considerație secundară, care rezultă din recunoaşterea talentelor, concentrați-vă pe calitatea primară a caracterului.

Abordarea de tip "dinăuntru - în afară" afirmă că reuşite intimă precede victoria publică şi că a ne promite nouă ceva şi a respecta aceste promisiuni precede promisiunile făcute altora şi respectarea lor. Afirmă că este inutil să dăm întâietate personalității în dauna caracterului, să încercăm să ameliorăm relațiile cu ceilalți înainte de a ne ameliora pe noi înşine.

"Dinăuntru - în afară" este un proces neîntrerupt de reînnoire, bazat pe legile naturale care guvernează creşterea şi progresul uman. E o spirală ascensională a creşterii, ce duce la forme din ce în ce mai înalte de independență responsabilă şi de interdependență fertilă.

Am avut prilejul să lucrez cu o sumedenie de oameni — oameni minunați, oameni plini de talente, oameni ce-şi doresc din răsputeri să reuşească în viață, alții care sunt în căutare şi alții răutăcioşi.

Am lucrat cu oameni de afaceri în posturi de conducere, cu studenți, cu grupări bisericeşti ori civice, cu familii, cu cupluri maritale. Şi în cadrul acestei vaste experiențe n-am întâlnit niciodată soluții de durată a problemelor sau mulțumire şi succese persistente care să fi rezultat din procesul invers celui precedent, şi anume "din afară înăuntru".

Ce am văzut rezultând din paradigma "din afară - înăuntru" sunt oameni nefericiți care se simt victimizați şi imobilizați, concentrați asupra slăbiciunilor celorlalți şi asupra împrejurărilor, pe care le învinuiesc de propria lor stagnare. Am văzut căsnicii nefericite în care fiecare partener aşteaptă ca celălalt să se schimbe, în care fiecare denunță "păcatele" celuilalt. Am văzut conflicte în managementul muncii, unde oamenii îşi irosesc timpul şi cheltuiesc imense

cantități de energie în căutarea unei legislații care să-i constrângă pe oameni să acționeze *ca şi cum* ar exista o bază de încredere.

Unii membri ai familiei noastre au trăit în regiunile cele mai "fierbinți" ale pământului — Africa de Sud, Israel, Irlanda — şi cred că permanența conflictelor în aceste zone provine din paradigma socială prevalentă "Din afară — înăuntru." Fiecare din grupările implicate e convinsă că motivele se află "acolo, afară"şi că dacă ei (adică ceilalți) s-ar "schimba" sau pur şi simplu ar "dispărea", problema s-ar rezolva de la sine.

"Dinăuntru - în afară" presupune o mutație dramatică de paradigmă pentru cei mai mulți dintre noi, mai cu seamă datorită puternicelor condiționări şi a popularității Eticii Personalității.

Însă din propria mea experiență — atât celei personale, cât şi lucrului cu mii de persoane — şi din atenta examinare a succesului individual şi social de-a lungul istoriei, sunt convins că multe dintre principiile incorporate în Cele 7 Deprinderi se află înscrise în adâncimile eului nostru, în conştiința noastră şi în bunul nostru simț. Pentru a le identifica, a le dezvolta şi a le folosi în momentele grele ale vieții, trebuie să ne schimbăm felul de a gândi, să operăm o mutație de paradigmă spre un alt nivel, mai profund, acela de tip "dinăuntru - în afară".

Pe măsură ce încercăm să înțelegem şi să integrăm aceste principii în viața noastră, sunt convins că vom descoperi şi redescoperi adevărul exprimat de T.S. Eliot:

Trebuie să explorăm fără încetare, iar la capătul explorărilor noastre vom ajunge în punctul de unde am pornit şi vom cunoaşte locul pentru întâia oară.

Şapte deprinderi:
o vedere de ansamblu

Suntem ceea ce facem în mod repetat
De aceea măiestria nu este un act, ci o deprindere.
ARISTOTEL

Caracterul nostru e întemeiat pe un complex de deprinderi.

Cunoaşteți zicala: "Semeni un gând, culegi o.faptă; semeni o faptă, culegi un obicei; semeni un obicei, culegi un caracter; semeni un caracter, culegi un destin."

Deprinderile sunt factori foarte activi în viața noastră. Structuri permanente de cele mai multe ori inconştiente, ele ne exprimă în mod constant, zi de zi, caracterul, şi tot ele ne determină eficiența sau ineficienta.

Horace Mann, marele educator, susținea:

«Obiceiurile seamănă cu o frânghie. În fiecare zi mai țesem şi răsucim câte un fir, şi curând frânghia nu mai poate fi ruptă. Personal, nu sunt de acord cu ultima parte a afirmației. Ştiu că deprinderile pot fi "desfăcute".»

Deprinderile pot fi învățate şi dezvățate. Dar tot atât de bine ştiu că-i o treabă care nu se face cu una, cu două. Presupune un întreg proces şi o imensă, profundă consacrare.

Cei care au urmărit călătoria spațială a lui APOLLO 11 au rămas uluiți văzându-i pe primii oameni păşind pe lună şi întorcându-se pe pământ. Superlative precum "fantastic" şi "incredibil" păreau nepotrivite pentru a descrie emoția acelor zile.

Dar pentru a ajunge acolo, au trebuit să se rupă, să se smulgă — în toată puterea cuvântului — de covârşitoarea forță de atracție a pământului. În primele câteva minute ale decolării a fost nevoie de mai multă energie pentru parcurgerea

primelor mile, decât s-a consumat ulterior pe o traiectorie de jumătate de milion de mile.

Obiceiurile, şi ele, au o covârşitoare forță de gravitate — mai mare decât îşi închipuie mulți dintre noi sau decât sunt dispuşi să accepte. A contraria tendințe adânc înrădăcinate cum sunt amânarea, nerăbdarea, criticismul sau egoismul — care încalcă principiile de bază ale eficienței umane — implică mai mult decât un simplu efort de voință sau câteva schimbări minore în existența noastră. "Decolarea" cere un imens efort, însă odată ce ne-am smuls din atracția gravitațională, libertatea noastră dobândeşte o dimensiune cu totul nouă!

Asemeni oricărei forțe ale naturii, forța gravitațională poate lucra pentru sau împotriva noastră. Ea-'poate imprima unor deprinderi o direcție opusă celei dorite de noi. Însă această forță gravitațională asigură coeziunea lumii, menține planetele pe orbită şi ordinea în univers. E o forță uriaşă. Dacă ştim s-o folosim pe cea activă în deprinderile noastre, am putea crea coeziunea şi ordinea necesare pentru a introduce eficiența în viețile noastre.

DEFINIȚII

Pentru scopurile noastre, vom defini deprinderea ca locul geometric al cunoaşterii, abilității şi dorinței.

Cunoaşterea e paradigma teoretică, acel *ce-i de făcut* şi *de ce.*

Abilitatea este *cum se face* ceea ce e de făcut. Iar dorința este motivația, *impulsul de a face.* Sunt necesare toate aceste trei elemente pentru a crea o deprindere în viețile noastre.

Pot fi lipsit de eficiență în raporturile cu colaboratorii mei, cu soția sau cu copii, deoarece le spun ce gândesc, dar nu ştiu să-i ascult pe ei cu atenție.

Dacă nu sunt interesat de principiile care guvernează raporturile umane, s-ar putea *să nici nu ştiu că nu ştiu* să-i ascult.

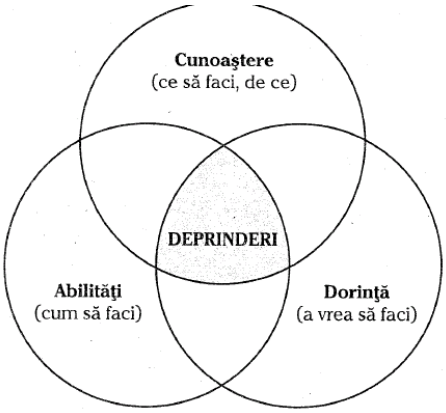
Dar chiar dacă aş şti, s-ar putea să nu am priceperea cuvenită.

S-ar putea să n-am idee *cum* să ascult, şi a şti cum să ascult nu este încă de-ajuns. Trebuie să şi *vreau* să ascult, să am această dorință pentru ca să poată deveni un obicei. A crea o deprindere implică un efort şi un travaliu în toate aceste trei dimensiuni.

Schimbarea *a fi/ a avea* e un proces ascensional — a *fi* modificând permanent felul de a *vedea,* pe măsură ce urcăm pe spirala ascendentă a creşterii.

Lucrând asupra modului nostru de cunoaştere, a priceperii şi dorințelor noastre, ne croim drumul spre nivelurile superioare de eficiență personală şi

interpersonâlă, renunțând la vechile paradigme care, vreme de ani de zile, ne-au dat iluzia unei pseudosecurități.



DEPRINDERI EFICIENTE

Principii şi tipare de comportament interiorizate

Procesul e uneori dureros. E o schimbare care se cere motivată de scopuri mai înalte, care ne cere să subordonăm, dorințele de moment dorințelor de durată. Însă acest proces aduce după sine, în ultimă instanță, "obiectul şi scopul existenței noastre": fericirea!

Fericirea poate fi definită, cel puțin în parte, ca rodul dorinței şi capacității de a sacrifica ceea ce vrem *acum* în favoarea a ceea ce vrem *în final.*

CONTINUUMUL MATURIZĂRII

Cele 7 DEPRINDERI (sau Eficiența în 7 Trepte) nu sunt un set de rețete psihologice distincte sau disparate. Armonios acordate cu legile naturale ale creşterii, permit o dezvoltare în etape integratoare a eficienței personale şi interpersonale, un demers progresiv, printr-un Continuum de Maturizare, de la *dependentă* la *independență,* şi de la independență la *interdependență.*

Cu toții ne începem viața într-o totală *dependență* de alții, îngrijiți, îndrumați şi sprijiniți de alții. În lipsa acestei îngrijiri, n-am putea supraviețui mai mult de câteva ceasuri sau cel mult câteva zile.

Apoi, treptat, în cursul lunilor şi anilor următori, devenim din ce în ce mai independenți — fizic, mental, afectiv şi financiar — până când, în cele din urmă, încrezători în propriile puteri, ne îngrijim singuri de noi şi ne simțim capabili de inițiative.

Pe măsură ce ne maturizăm, devenim din ce în ce mai conştienți că totul, în natură, este interdependent, că există un sistem ecologic care guvernează natura, inclusiv societatea. Mai descoperim faptul că aspirațiile şi ambițiile noastre sunt strâns legate de ceilalți — că şi viața omenească e dominată de fenomenul interdependenței.

Creşterea de la vârsta infantilă la cea adultă se produce în conformitate cu legile naturale. Iar creşterea are multe dimensiuni.

A ajunge, de pildă, la deplina maturitate fizică nu implică maturizarea concomitentă a sentimentelor sau a intelectului. Pe de altă parte, dependența fizică a unei persoane nu înseamnă că e imatură din punct de vedere mental sau emoțional.

În cadrul continuurn-ului maturizării, *dependența* este paradigma lui TU — TU ai grijă de mine, Tu trebuie să te zbaţi pentru mine, Tu n-ai reuşit, Tu eşti de vină.

Independența este paradigma lui EU — EU pot, EU sunt responsabil, EU mă încred în forțele mele; EU pot opta.

Interdependența este paradigma lui NOI — NOI putem, NOI cooperăm, NOI ne putem uni talentele şi competențele şi crea laolaltă un lucru de amploare.

Pentru a obține ceea ce îşi doresc, persoanele dependente au nevoie de alții. Cele independente obțin ceea ce îşi doresc prin propriile lor eforturi. Cele interdependente îşi unesc eforturile pentru a-şi mări şansele de succes.

Dacă aş fi dependent din punct de vedere fizic — paralizat, handicapat sau cu mişcările limitate într-un fel sau altul — aş avea nevoie de ajutorul tău. Dacă aş fi dependent din punct de vedere afectiv, sentimentul propriei mele valori şi al securității mele ar depinde de părerea ce o ai despre mine. Dacă ți-aş displăcea, efectul ar putea fi devastator. Dacă aş fi dependent din punct de vedere intelectual, m-aş baza pe tine ca să gândeşti în locul meu, să reflectezi asupra tuturor problemelor vieții mele.

Dacă aş fi independent, fizic, mi-aş vedea nestingherit de activitățile mele. Independența mentală mi-ar perimte să gândesc "cu capul meu", să mă mişc fără dificultate de la un nivel de abstractizare la altul. Aş putea gândi creativ şi analitic, mi-aş putea organiza şi exprima gândurile în mod inteligibil şi variat. Dacă aş fi independent în sfera sentimentelor, n-aş avea nevoie de confirmări exterioare; le-aş găsi în mine însumi. Aş fi propriul meu stăpân. Iar siguranța, încrederea în mine nu ar fluctua în funcție de simpatia ce mi se acordă sau de felul în care sunt tratat.

E uşor de constatat că independența presupune un grad mai înalt de maturitate decât dependența. Independența este o realizare majoră a sinelui, în sine şi pentru sine. Dar nici independența nu este o valoare supremă.

Cu toate acestea, paradigma socială curentă o exaltă. Este scopul mărturisit al multor oameni şi al unor numeroase mişcări sociale. Cea mai mare parte a literaturii despre auto-educație ridică independența pe un piedestal, sugerând că munca în echipă, comunicarea şi cooperarea ar fi valori minore.

E drept că accentul pus pe independență trebuie înțeles ca o reacție față de numeroasele forme de dependență la care suntem expuşi — de faptul că alții ne controlează, ne definesc, se folosesc de noi şi ne manipulează.

Rareori sau greşit înțeles, conceptul interdependenței pare să aibă, pentru unii oameni, un iz de independență. De aceea întâlnim persoane care —prea adesea din-motive de pur egoism — îşi abandonează căsnicia, îşi părăsesc copiii, se leapădă de tot felul de responsabilități sociale, totul în numele independenței.

Reacții de genul: "a-şi rupe lanțurile", "a se emancipa", "a se afirma" sau "a-şi vedea singur de treabă" relevă deseori dependențe mult mai profunde ce nu pot fi curmate, deoarece sunt mai curând interioare decât exterioare — dependențe cum ar fi aceea de a lăsa slăbiciunile sau deficiențele altora să ne ruineze viața sentimentală sau de a ne simți victimizați de oameni şi împrejurări asupra cărora nu putem interveni.

Fireşte că sunt cazuri în care împrejurările se cer modificate, însă problema dependenței este o chestiune de maturitate personală şi are prea puțin de-a face cu împrejurările. Imaturitatea şi dependența pot persista chiar în circumstanțe favorabile.

Adevărata independență de caracter ne permite să acționăm, în loc să fim supuşi acțiunilor altora. Ne eliberează de dependența față de împrejurări şi de ceilalți — o emancipare demnă de a fi dorită şi realizată.

Dar nici ea nu este scopul final al unei vieți împlinite.

O gândire care să fie numai independentă nu e adecvată unei realități guvernate de principiul interdependenței. Persoane independente, insuficient de mature pentru a gândi şi acționa interdependent, nu sunt apte de a fi leaderi sau membrii unei echipe. Ei nu pornesc de la paradigma interdependenței, indispensabilă, pentru a avea succes în mariaj, în viața familială sau în oricare altă formă de organizație.

Viața este prin natura ei o rețea de interdependențe. Încercarea de a realiza o eficiență maximă pe calea independenței seamănă cu încercarea de a juca tenis cu o crosă de golf— un instrument neadecvat.

Interdependența e un concept care presupune o viziune mult mai matură, mai evoluată. Dacă din punct de vedere fizic trăiesc într-o perspectivă interdependentă, sunt încrezător în puterile mele, sunt performant, dar îmi dau perfect seama că randamentul va fi mult mai mare dacă, în loc de a lucra singur, voi conlucra cu cineva.

Dacă îmi trăiesc viața afectivă din aceeaşi perspectivă a interdependenței, mă voi simți echilibrat, sigur pe mine, însă voi simți şi nevoia imperioasă de a iubi, de a mă dărui, de a fi iubit de ceilalți. Iar dacă trăiesc din această

perspectivă şi la nivel intelectual, îmi va fi limpede că nu mă pot lipsi de inteligența celorlalți pentru a o completa şi cultiva pe a mea.

O persoană care a înțeles valoarea interdependenței poate trăi o viață comunitară profundă, plină de sens. Este o opțiune pe care n-o pot face decât oamenii cu adevărat independenți. Cei dependenți nu au puterea de a opta pentru ea. Nu au caracterul suficient de evoluat, nu îşi aparțin îndeajuns.

De aceea DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 din capitolele următoare tratează despre stăpânirea de sine. Ele permit trecerea de la o atitudine de dependență la una de independență. Sunt "Reuşitele intime", esența evoluției caracterului. *Reuşitele intime preced reuşitele publice.* Procesul nu poate fi inversat, după cum nu se poate recolta înainte de a fi semănat. E fenomenul "dinăuntru — în afară".

Numai cucerindu-vă independența puteți pune temelia unei interdependențe efective. Veți fi creat atunci baza caracterială de la care puteți porni pentru a repurta "Reuşitele publice" ale muncii în echipă, ale cooperării şi comunicării conform DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6, mai orientate către Personalitate.

Aceasta nu înseamnă că trebuie să vă însuşiți perfect DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 înainte de a trece la DEPRINDERILE 4, 5 şi 6. Însă înțelegând ordinea succesiunii, vă veți organiza mai uşor progresia — n-aş dori să credeți că vă sugerez să vă izolați câțiva ani în şir pentru a vă însuşi DEPRINDERILE 1, 2 şi 3!

Trăind într-o lume a interdependențelor, sunteți puşi în situația de a vă raporta la ea zi de zi. Însă problemele *acute* ale acestei lumi pot pune în umbră anumite deficiențe caracteriale *cronice... Î*nțelegerea faptului că felul vostru de *a fi* — ceea ce sunteți — influențează orice relație interdependentă vă va ajuta să vă gradați eforturile, treaptă cu treaptă, în armonie cu legile fireşti ale creşterii.

DEPRINDEREA 7 este deprinderea reînnoirii —o reînnoire periodică, echilibrată, a celor patru dimensiuni care stau la baza vieții.

Ea circumscrie şi incorporează toate celelalte deprinderi. Este deprinderea unei evoluții continue, care creează spirala ascendentă a creşterii, ridicându-vă spre noi niveluri de înțelegere şi trăire ale celorlalte deprinderi, pe măsură ce le întâlniți pe planuri succesive, din ce în ce mai înalte.

Diagrama de pe pagina următoare este reprezentarea vizuală a succesiunii şi întrepătrunderii celor 7 DEPRINDERI — şi va fi folosită de-a lungul întregului volum pe măsură ce vom explora relația secvențială a deprinderilor, în sinergia lor — felul cum se remodelează reciproc, prin interrelaționare, amplificându-şi valoarea. Fiecare concept sau deprindere va fi definit în amănunt odată cu prezentarea lui.

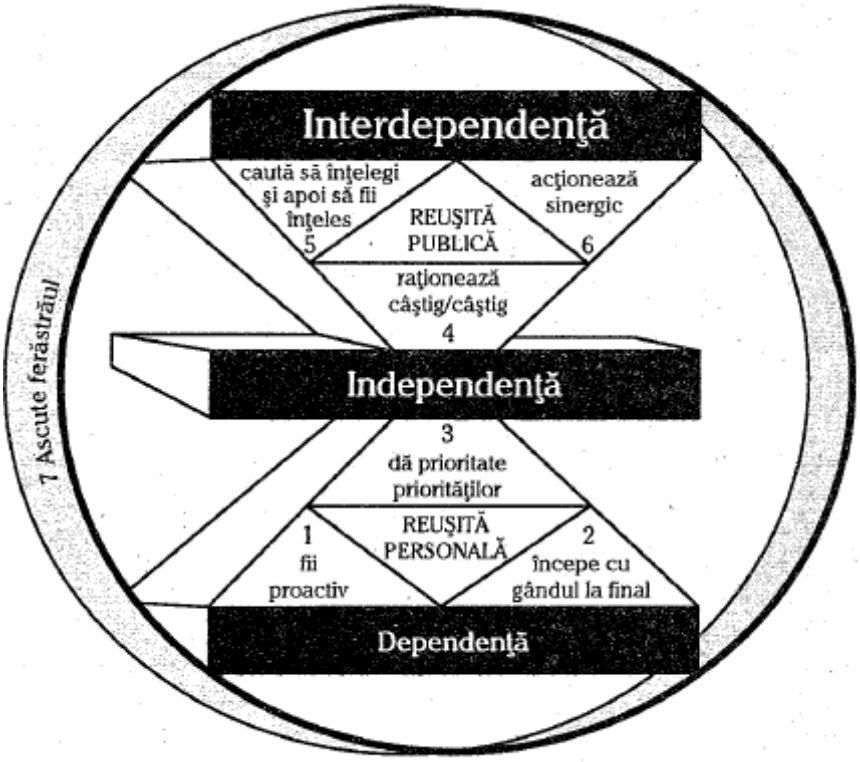
Definiția eficienței

Cele 7 DEPRINDERI sunt deprinderi ale *eficienței* Bazate pe principii dau cele mai bune rezultate posibile pe termen lung. Devin fundamentul caracterului, creează un nucleu generator de "hărți"

corecte, din care individul poate extrage soluții operaționale, folosi la maximum ocaziile favorabile, învăța şi integra continuu alte principii, într-o altă spirală ascensională de creştere.

Sunt deprinderi ale eficienței, pentru că se bazează pe o paradigmă consonantă cu o lege naturală, cu un principiu pe care l-am denumit ECHILIBRUL P/CP — de care se lovesc foarte mulți oameni. Acest principiu poate fi lesne înțeles dacă ne reamintim fabula lui Esop cu găina şi ouăle de aur.

E povestea unui țăran care, într-o bună zi, descoperă în cuibul găinii sale preferate un strălucitor ou de aur. Mai întâi crede că-i o farsă sau ceva asemănător. Îi vine să-l arunce, apoi se răzgândeşte, şi se duce în târg să-l prețuiască.



PARADIGMA CELOR 7 DEPRINDERI

Oul e din aur curat! Țăranului nu-i vine să creadă că Dumnezeu i-a pus mâna în cap! E şi mai uimit, mai neîncrezător când a doua zi lucrul se repetă. Zi de zi, îndată ce deschide ochii, se repede la cuib şi găseşte alt ou de aur. Devine putred de bogat; lucrul pare prea frumos pentru a fi adevărat!

Dar odată cu averea îi cresc şi lăcomia, şi nerăbdarea. I se pare vremea prea lungă să aştepte oul în fiecare zi, şi se hotăreşte să taie găina, să le ia pe toate dintr-o dată. Dar când o spintecă, nu găseşte nimic. Nici urmă de ouă de aur! — de-acum înainte, s-a sfârşit cu ele. Cine să le mai facă?

Mi se pare că fabula implică o lege naturală — definiția fundamentală a eficienței. Majoritatea oamenilor privesc eficiența prin prisma paradigmei găinii cu ouăle de aur: cu cât produci mai mult, cu cât eşti mai activ, cu atât eşti mai eficient.

Însă, aşa cum reiese din poveste, eficiența reală depinde de două lucruri: ce anume se produce (ouăle de aur) şi bunul de valoare sau capacitatea de a produce (găina).

Dacă adopți o formulă de viață ce dă întâietate ouălor de aur, fără a ține seamă de găină, vei fi curând lipsit de bunul de valoare care produce ouăle de aur. Pe de altă parte, dacă te concentrezi numai pe găină, neurmărind ouăle de aur, la puțină vreme nu vei mai avea mijloacele de a te hrăni nici pe tine, nici găina.

Eficiența rezultă dintr-un echilibru — ceea ce eu numesc ECHILIBRU P/CP (producție — capacitate de producție).

Trei feluri de bunuri de valoare

Mă refer la trei feluri de bunuri de valoare: cele fizice, cele financiare şi cele umane. Să le analizăm pe rând.

Acum câțiva ani, am achiziționat un bun de valoare de ordin fizic:

o maşină de tuns iarbă. Am folosit-o fără să mă sinchisesc de întreținerea ei. Maşina a funcționat perfect vreme de două anotimpuri, după care a dat semne de deteriorare. Când am încercat s-o pun la punct, reparând-o şi reascuțind-o mi-am dat seama că randamentul motorului scăzuse la jumătate. Practic nu mai avea nici o valoare.

Dacă aş fi investit în CP (capacitatea de producție), adică aş fi menajat şi întreținut maşina, m-aş fi bucurat în continuare de P(produs), adică de peluza tunsă. În cazul de față, a trebuit să cheltui mult mai mult timp şi mai mulți bani decât îngrijindu-mă de întreținerea ei. Lipsă de eficiență!

În căutarea beneficiilor sau rezultatelor pe termen scurt, ne ruinăm adesea un *bun fizic valoros* — un automobil, un calculator, o maşină de spălat sau de uscat —, corpul sau ambientul nostru.

Păstrând echilibrul între P(producător) şi CP (capacitatea de producție) vom constata o uriaşă diferență în folosirea eficientă a bunurilor fizice.

Impactul e la fel de mare asupra folosirii eficiente a *bunurilor financiare.* Confuzia între capital şi dobânzi este foarte frecventă.

Oare ați atacat vreodată capitalul pentru a vă ameliora standardul de viață — pentru a obține cât mai multe ouă de aur? Un capital în scădere îşi pierde

capacitatea de a produce dobânzi sau venituri. Şi se tot micşorează până când nu mai poate satisface nici măcar *necesitățile de bază.*

Dar în domeniul financiar bunul cel mai de preț este propria noastră capacitate de a câştiga. Dacă nu investim permanent în îmbunătățirea capacității noastre de a produce, ne limităm în mod considerabil posibilitățile de opțiune. Suntem prizonierii situației prezente, temându-ne de părerea patronului sau a societății despre noi; iar economic ne aflăm pe poziții de dependență şi defensivă.

Lipsă de eficiență!

În sfera umanului, ECHILIBRUL P/CP este la fel de fundamental — şi infinit mai important, căci bunurile fizice şi cele financiare *se află în mâini* umane.

Când doi parteneri maritali sunt mai preocupați de a-şi însuşi ouăle de aur — beneficiile căsniciei — decât de a-şi proteja relația care le generează, devin nepăsători, nechibzuiți, egoişti, neglijând acele mărunte gesturi de tandrețe şi curtoazie, atât de importante într-o relație profundă. Încep să se manipuleze reciproc, să-şi vadă numai de propriile interese, să se justifice, să caute motive şi dovezi pentru a-l culpabiliza pe celălalt.

Iubirea, spontaneitatea, plenitudinea, tandrețea se alterează.

Găina se îmbolnăveşte văzând cu ochii.

Dar relația părinte-copil? Copiii mici sunt dependenți la culme şi extrem de vulnerabili. E atât de uşor pentru un părinte să neglijeze aspectul CP — autodisciplina, calitatea comunicării, menținerea unui contact armonios, ascultatul! E atât de uşor să profiți de avantajul de a fi părinte — de a manipula, de a obține ceea ce vrei *aşa cum vrei tu* — imediat! Eşti mai mare, eşti mai priceput, *ai dreptate!* De ce să le spui numai ce au de făcut? Dacă e necesar, de ce să nu țipi la ei, sâ-i mtimidezi, să insişti în felul tău?

Sau îi poți răsfăța. Poți opta pentru oul de aur al popularității, să le intri în voie, să-i laşi să-şi facă de cap. Şi atunci vor creşte lipsiți de simțul normelor şi al "comenzii sociale", fără nici un imbold interior pentru a se autodisciplina şi a deveni responsabili.

Fie că ați ales una sau alta din aceste două căi — cea autoritară sau cea permisivă — aveți mentalitatea oului de aur. Vreți să vă impuneți voința sau să fiți agreați. Dar ce se întâmplă între timp cu găina? Peste câțiva ani, ce simț al responsabilității, ce autodisciplina, ce încredere în putința de a opta cu discernământ sau de a realiza ceva important va avea copilul? Şi cum va arăta relația voastră cu el? Când va ajunge la vârsta critică ' a adolescenței, la crizele de identitate, oare va şti — din propria lui experiență cu dv. - condamna, că țineți

cu adevărat la el ca persoană, că poate avea încredere în dv., indiferent de situație?

Oare relația mutuală va fi suficient de trainică pentru a permite un contact profund, o comunicare autentică, ce l-ar putea ajuta?

Să presupunem că doriți ca fiica dv. să aibă o cameră curată şi ordonată — aceasta reprezentând P, producția, oul de aur. Să mai presupunem că doriți ca ea să fie cea care face curat — adică CP, capacitatea de producție. Fiica dv. este găina, bunul de valoare, care face oul de aur.

Dacă ați realizat ECHILIBRUL P/CP, ea va face curat în odaie cu plăcere, fără să fie nevoie să-i reamintiți. Ea şi-a asumat obligațiile, şi e suficient de disciplinată pentru a le respecta. Fiica dv. este găina, bunul de preț care face oul de aur.

Însă dacă paradigma dv. este P, producția, - faptul de avea o odaie curată şi ordonată - s-ar putea să fie nevoie s-o cicăliți, poate chiar să vă răstiți la ea, s-o amenințați sau să țipați — în dorința de a obține oul de aur, subminați sănătatea şi bunăstarea găinii...

Aş dori să vă relatez o experiență de tip PC pe care am avut-o cu una dintre fiicele mele. Făceam planul pentru un program în doi, aşa cum fac regulat şi cu o deosebită plăcere cu fiecare dintre copiii mei. Am descoperit că anticiparea acestui program comun ne face tot atâta plăcere cât efectuarea lui.

Aşa că m-am apropiat de fetiță şi i-am spus:

— Dulceața mea, astă seară e rândul tău. Ce-ai vrea să faci?

— Ei tăticule, e okay! replică ea.

— Nu, nu! Spune! i-am cerut. Ce ți-ar plăcea să faci?

— Ştii, îmi spuse la insistența mea, ceea ce vreau eu nu-ți place ție.

— Nu, fata mea, am spus cu seriozitate. Am să fac ce vrei tu.

Indiferent de ce ai de gând.

— Vreau să mă duc să văd *Războiul stelelor,* răspunse. Dar ştiu că ție nu-ți place. Te-am văzut adormind în timp ce-l priveai. Nu-ți plac filmele astea fantastice. Lasă, tăticule, e okay!

— Nu, dulceața mea, dacă asta vrei, asta am să vreau şi eu.

— Tăticule,, nu-ți bate capul cu mine. Nu trebuie neapărat să ne ținem de program. Dar ştii de ce nu-ți place *Războiul stelelor?*

Pentru că nu înțelegi filosofia şi exercițiile lui Jedi Knight.

— Ce? Cum?

— Ştii ce predai tu, nu-i aşa, tăticule? Ei bine, sunt aceleaşi lucruri ca în exercițiile lui Jedi Knight.

— Chiar aşa? Atunci haide la *Războiul stelelor!*

Zis şi făcut. Şedea lângă mine şi-mi explica paradigma. Am devenit elevul ei, învățam de la ea. Era fascinant! începeam să privesc prin prisma unei noi paradigme felul în care filosofia pe care se întemeia disciplina lui Jedi Knight ieşea la iveală în diversele împrejurări.

N-a fost o experiență tip P planificată; a fost rodul întâmplător al unei investiții de tip CP. Ne-a apropiat şi mai mult unul de altul.

Dar ne-am bucurat şi de ouăle de aur în măsura în care găina — calitatea relației noastre — a fost şi ea alimentată.

CP ORGANIZATORIC

Unul dintre aspectele de imensă valoare ale oricărui principiu corect este validitatea şi aplicabilitatea lui într-o mare diversitate de împrejurări. În cursul acestei lucrări, aş vrea să vă împărtăşesc câteva metode care aplică aceste principii în cadre organizatorice, inclusiv în cel familial şi cel individual.

Dacă nişte angajați nu respectă ECHILIBRUL P/CP, când folosesc bunurile fizice în cadrul unei întreprinderi, ei scad eficiența organizatorică şi deseori lasă celorlalți o găină muribundă.

De pildă, o persoană care răspunde de un bun fizic, cum ar fi un aparataj, doreşte să facă o impresie cât mai bună şefilor ei ierarhici.

Să presupunem că societatea respectivă se află în plin stadiu de dezvoltare, şi promovările se fac rapid. Aşa că persoana în cauză activează producția la niveluri optime — fără regim economic de funcționare, fără condiții de întreținere. Maşinile funcționează zi şi noapte. Producția e fenomenală, costurile reduse, profiturile astronomice. Într-un timp record individul e avansat în funcție.

Ouăle de aur!

Să presu/ unem însă că îi succedați în postul acela. Moşteniți 'o găină foarte bolnavă — maşini care, la vremea aceasta, sunt într-un stadiu înaintat de uzură. Sunteți nevoit să faceți investiții importante, introducând regimul economic de funcționare şi cheltuieli de întreținere. Costurile urcă vertiginos, profiturile scad. Şi cine plăteşte oalele sparte pentru pierderea ouălor de aur?

Dumneavoastră! Predecesorul dv. a ruinat bunul de valoare, însă sistemul contabil nu are în evidență decât rata de producție, costurile şi profitul.

ECHILIBRUL P/CP are o importanță şi mai deosebită când e aplicat la bunurile umane ale unei organizații: clienți şi personalul.

Ştiam un restaurant unde se servea o tocană de midii fantastică; în fiecare zi, la vremea prânzului, clientela se înghesuia, umplându-I până la refuz. După un timp a fost vândut, şi noul proprietar nu s-a gândit decât la ouăle de aur — s-a decis să subțieze tocana! Vreme de o lună, cu costurile reduse şi venituri

constante, profiturile au urcat brusc. Însă încetul cu încetul clienții s-au rărit, au început să dispară. Îşi pierduseră încrederea, şi afacerea s-a dus de râpă.

Proprietarul a încercat cu disperare să o reabiliteze, însă îşi neglijase clienții, le violentase încrederea pierzând un atu: loialitatea față de consumator. Adio ouă de aur!

În alte organizații se vorbeşte întruna despre client şi se neglijează cu totul cei care tratează cu clientul: personalul.

Principiul CP presupune să vă purtați cu personalul exact în felul în care ați dori să se poarte ei cu cei mai buni dintre clienții dv.

Poți cumpăra mâna cuiva, dar nu-i poți cumpăra inima! Inima lui este acolo unde e entuziasmul şi probitatea lui. Îi poți cumpăra cuiva spatele — pentru pavăză —, dar nu-i poți cumpăra creierul.

Acolo sunt creativitatea, talentul, ingeniozitatea lui.

A folosi principiul CP înseamnă a-ți trata personalul ca pe nişte voluntari — oare nu-ți tratezi şi clienții ca pe nişte voluntari? Vin de bună voie, nu?

Aşa şi personalul: îşi oferă voluntar ceea ce are mai bun: inima şi mintea.

Mă aflam cândva într-un grup, când cineva a întrebat: "Cum pot fi struniți funcționarii leneşi şi incompetenți?" Un ins a răspuns:

"Aruncând cu grenade!" Câțiva au aplaudat; le plăcuse acest management tip macho, o procedură dirijistă gen: "îndrepți sau debarci".

Altcineva din grup a întrebat: "Dar bucățile, cine le adună?"

— Nu există bucăți.

— Bine. Şi atunci de ce nu procedezi la fel şi cu clienții? replică celălalt.

Le spui răspicat: dacă n-aveți de gând să cumpărați, luați-o din loc!

— Nu pot face asta cu clienții, veni brusc răspunsul.

— Dar atunci de ce s-o faci cu oamenii tăi?

— Pentru că sunt angajați.

— Aha! Ia spune-mi, te rog, cum se poartă angajații tăi? Sunt de încredere? Dau randament? Cum e fluctuația de personal?

— îți arde de glumă! Unde mai găseşti oameni de nădejde în zilele noastre? Fluctuația-i mare, absenteismul la loc de cinste. Azi, nimănui nu-i mai pasă de nimeni.

A te centra pe ouăle de aur — această atitudine, această paradigmă — nu e de natură să apeleze la marile energii conținute în inima şi mintea celuilalt.

Eficiența rezidă în echilibru. O centrare excesivă pe producție duce la o sănătate şubrezită, la uzura prematură a aparatajului, la epuizarea conturilor bancare, la ruperea relațiilor. O prea mare centrare asupra Capacității de Producție seamănă cu o persoană care aleargă 4-5 ore pe zi, lăudându-se cu cei

zece ani în plus de viață câştigați în felul acesta, fără a-şi da seama că îi consumă tocmai prin alergare. Sau cu o persoană care studiază, urmează iarăşi şi iarăşi diverse cursuri fără a produce nimic, trăind din ouăle de aur ale altora — sindromul eternului student.

A menține un echilibru între producție şi capacitatea de a produce, echilibrul dintre oul de aur (producția) şi sănătatea şi bunăstarea găinii (capacitatea de producție), cere judecată şi discernământ. Sunt de părere că este esența însăşi a eficienței.

Menține un echilibru între termenul scurt şi termenul lung. Menține un echilibru între a opta pentru studii şi a plăti prețul acestor studii. Menține echilibrul între dorința de a avea o cameră curată şi a crea o relație prin care copilul să simtă impulsul interior de a face această treabă cu plăcere, neconstrâns, fără a fi supravegheat.

E un principiu pe care-l puteți verifica în viața dv. când ardeți feştila la ambele capete, cu gândul la cât mai multe ouă de aur, şi vă stoarceți puterile până la epuizare sau îmbolnăvire; sau când, dimpotrivă, după un somn sănătos de o noapte, vă treziți odihniți, apți pentru o activitate fructuoasă de o zi întreagă.

Îl puteți verifica ori de câte ori încercați să vă impuneți punctul de vedere şi simțiți cum, în relația dv., se instalează un gol; sau când dimpotrivă, după ce v-ați străduit să investiți într-o relație, constatați că dorința şi capacitatea de a lucra împreună, de a comunica, au crescut în mod considerabil.

Repet: ECHILIBRUL P/CP îmi apare ca esența însăşi a eficienței.

E confirmat în orice domeniu al vieții. Putem acționa cu sau împotriva lui, dar de existat, există. E un far. Este definiția şi paradigma eficienței pe care se bazează cele 7 DEPRINDERI studiate în această carte.

CUM SĂ FOLOSIȚI ACEASTĂ CARTE

Înainte de a începe exercițiile cu cele 7 DEPRINDERI ale Eficienței, v-aş sugera două schimbări de paradigmă. Vă vor fi de mare folos în asimilarea materialului prezentat.

În primul rând, v-aş recomanda de a nu "privi" acest material ca pe o carte care se citeşte o singură dată şi pe urmă se aşază în raft.

Dacă vreți, o puteți citi o dată din scoarță în scoarță, pentru a vă face o idee de ansamblu. Însă cartea e gândită în aşa fel încât ea să vă însoțească pas cu pas în procesul de neîntreruptă transformare şi creştere. Progresia e organizată sistematic, cu sugestii de aplicare la sfârşitul fiecărei deprinderi; după lectură, vă veți putea concentra asupra fiecăreia în parte, studiind-o şi exersând-o.

Pe măsură ce înaintați spre nivelurile mai adânci de înțelegere şi aplicare, vă puteți reîntoarce din timp în timp la principiile implicate în fiecare deprindere; exersându-le veți constata cum se extinde capacitatea de asimilare.

În al doilea rând, v-aş sugera să vă schimbați paradigma de implicare în acest material, din aceea de ucenic in cea de învățător, însuşiți-vă o perspectivă de tipul "dinăuntru - în afară" şi citiți cu gândul de a discuta cu altcineva ceea ce învățați în decurs de 48 ore.

Dacă ați fi ştiut, de pildă, că veți avea de predat materialul despre Principiul Echilibrării P/CP cuiva în următoarele 48 ore, oare nu l-ați fi parcurs într-altfel? încercați s-o faceți acum citind ultima secțiune a acestui capitol. Citiți-o ca şi cum ați vrea s-o aplicați azi sau mâine soției sau copilului dv., unui asociat în afaceri sau unui prieten, cât timp o aveți încă proaspătă în minte — şi rețineți diferența de asimilare, atât la nivel intelectual, cât şi la cel emoțional.

Vă garantez că dacă abordați materialul din fiecare capitol ce urmează în felul acesta, nu numai că vi se va tipări mai bine în minte, — dar veți constata că orizontul dv. se lărgeşte, înțelegerea e mai cuprinzătoare, mai profundă, iar dorința de a pune materialul în aplicare creşte văzând cu ochii.

Mai mult, împărtăşind sincer şi fără rezerve ceea ce învățați cu persoanele apropiate veți vedea că etichetele negative cu care v-au marcat ceilalți sau felul neamical în care vă percep, tind să dispară.

Cei pe care îi veți iniția vă vor vedea în altă lumină, ca pe o persoană dornică de transformare şi de evoluție, şi se vor simți înclinați să vă sprijine, să vă încurajeze în eforturile dv. — poate chiar alăturându-se lor — pentru a integra cele 7 DEPRINDERI în viața cea de toate zilele.

La' ce vă puteți aştepta

În ultimă analiză, aşa cum observa Marilyn Ferguson, "nimeni nu poate convinge pe altul să se schimbe. Fiecare dintre noi stă de pază la o uşă a transformării — care nu poate fi deschisă decât pe dinăuntru. Nu putem deschide uşa altuia nici prin argumente raționale, nici prin seducție sentimentală."

Dacă ați hotărît în mod deliberat să vă deschideți "uşa transformării" pentru a înțelege temeinic şi a experimenta principiile întrupate în Cele 7 DEPRINDERI, vă pot asigura în toată liniştea că vi se vor întâmpla o mulțime de lucruri plăcute.

Întâi şi întâi, creşterea dv. va fi *evolutivă* —-, însă efectul va fi net *revoluționar.* Nu vi se pare că numai Principiul Echilibrării P/CP, dacă este trăit plenar, ar putea transforma radical multe persoane şi colective?

Efectul net al deschiderii acelei "uşi a transformării" către primele 3 DEPRINDERI — deprinderile Reuşitei Intime — se va manifesta printr-o creştere

substanțială a încrederii în sine. Veți începe să cunoașteți mai bine, într-un mod mai semnificativ, firea dv., valorile cele mai intime şi unicitatea contribuției dv. — ceea ce numai dv. puteți dărui, crea sau valorifica. Pe măsură ce vă veți trăi valorile şi vă va creşte simțul identității şi integrității, stăpânirea de sine, autonomia interioară, veți cunoaşte o bucurie neştiută până atunci şi un sentiment de împăcare şi de linişte. Nu veți mai depinde de opinia altora, nici nu vă veți mai defini comparându-vă cu ceilalți — vă veți auto-defini. În încrederea pe care o veți avea în dv. "a avea sau nu dreptate" va juca un rol minor.

O istorie a situației: veți descoperi că pc măsură ce luați mai puțin în seamă felul cum gândesc alții despre dv., vă va preocupa mai mult felul în care ei gândesc despre ei înşişi şi despre lumea lor, inclusiv despre relația cu dv. Nu vă veți mai întemeia viața sentimentală pe slăbiciunile sau deficiențele celorlalți. Încă ceva:

autoniodelarea vi se părea din ce în ce mai uşoară şi mai dezirabilă, descoperind că undeva, în adâncul intimității dv., există ceva ce, prin esență, e statornic, neschimbător...

Deschizându-vă spre următoarele trei deprinderi — deprinderile Reuşitei Publice — veți resimți şi veți da frâu liber dorinței de a ameliora şi reînnoda legături importante care, între timp, se deterioraseră, sau chiar încetaseră. Natura relațiilor dumneavoastră se va îmbunătăți vădit — se vor adânci, devenind mai trainice, mai creative, lăsând loc unui nou spirit de inițiativă şi inventivitate.

DEPRINDEREA 7 — dacă o veți introiecta până în adânc — va reînnoi primele 6, vă va emancipa radical; vă veți simți cu adevărat independent şi capabil de o reală interdependență. Vă va ajuta mereu să vă încărcați bateriile.

Indiferent în ce situație vă aflați în prezent, vă asigur că nu *sunteți unul şi acelaşi cu deprinderile dv.* Puteți oricând înlocui vechile modele de comportament, care vă condamnau la eşec, cu modele noi, cu noi deprinderi ale eficienței, ale mulțumirii, ale unui nou tip de relație bazat pe încredere mutuală.

Vă îndemn cu cea mai sinceră solicitudine să deschideți "uşa transformării" şi a creşterii studiind aceste deprinderi. Nu vă impacientați, aveți răbdare cu dv. A te naşte pe tine însuți e o treabă delicată; calci pe pământ sfânt. Însă nu există o investiție mai grandioasă.

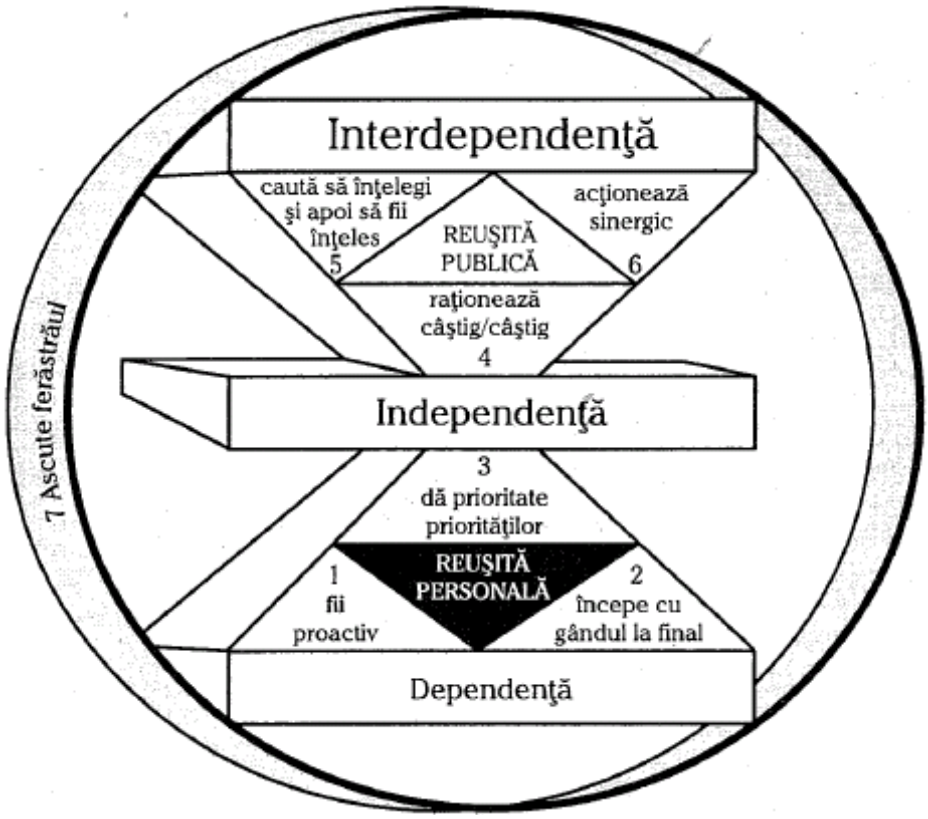
Firește că nu veți reuşi cât ai bate *din* palme. Operația nu este rapidă. Dar vă asigur că veți resimți curând nişte efecte binefăcătoare şi câteva rezultate imediate care vă vor încuraja.

După formula lui Thomas Paine: "Ceea ce obținem prea uşor are prețul uşurătății. Numai ceea ce e scump dă valoare oricărui lucru.

Numai Dumnezeu ştie cum să prețuim bunurile noastre la modul cuvenit!"

PARTEA a II-a

REUŞITA PERSONALĂ



Deprinderea 1 Fiți proactivi

Principiile viziunii personale

Nu cunosc un fapt mai încurajator decât incontestabila abilitate a omului de a-şi făuri o viață mai elevată prin propriile străduințe.

HENRY DAVID THOREAU

Citind această carte vă rog să încercați să vă desprindeți de dv.

Încercați să vă proiectați conştiința sus, într-un colț al camerei şi, cu ochii minții, să vă priviți de-acolo citind. Vă puteți observa ca şi cum ați fi altă persoană?

Acum încercați altceva. Gândiți-vă la dispoziția în care sunteți acum. O puteți caracteriza? Ce simțiți? Cum v-ați descrie starea actuală?

Acum, vreme de un minut, gândiți-vă la modul cum lucrează mintea dv. E mobilă — e alertă? Vă dați seama că ezitați între a face acest exercițiu şi a cântări ce anume urmăreşte?

Ceea ce ați făcut în această clipă este un fenomen strict uman.

Nici un animal nu dispune de această facultate. O numim "conştientizare" sau capacitatea de a gândi procesul însuşi al gândirii. Din acest motiv omul poate domina lumea, poate progresa simțitor din generație în generație.

De aceea putem evalua experiențele altora şi învăța de pe urma lor, precum şi din propriile noastre trăiri. De aceea avem posibilitatea de a ne însuşi, de a învăța deprinderi, şi de a le dezvăța.

Nu suntem una cu ceea ce simțim. Nu suntem una cu stările noastre de spirit. Nu suntem una nici cu gândurile noastre. Însuşi faptul că putem gândi aceste lucruri ne distanțează de noi şi de lumea animală. Facultatea de a conştientiza ne îngăduie să stăm deoparte şi să examinăm chiar modul în care ne "vedem" pe noi — pe paradigma eului nostru, paradigmă fundamentală a eficienței: ea ne afectează nu numai atitudinile şi comportamentul, ci şi felul în care îi percepem pe ceilalți. Ea devine "harta" după care citim natura umanității.

Fapt este că, până ce nu luăm în considerare felul în care ne vedem pe noi (şi pe-ceilalți) nu vom putea înțelege felul în care ceilalți *se văd* pe ei înşişi şi lumea lor, nici felul în care *se simt* pe ei şi lumea lor. Fiind inconştienți de această stare de fapt, ne vom proiecta — fără ştirea noastră — propriile noastre intenții asupra comportamentului lor — şi ne vom crede "obiectivi"...

Acest fenomen ne limitează considerabil potențialul personal şi capacitatea de a crea legături cu ceilalți. Cum dispunem însă de acea facultate strict umană de a conştientiza, ne putem examina paradigmele pentru a determina măsura în care sunt întemeiate pe realități sau principii ori condiționări şi circumstanțe.

OGLINDA SOCIALĂ

Dacă imaginea pe care o avem despre noi înşine provine din oglinda socială — din paradigma socială curentă sau din opiniile, percepțiile sau paradigmele personale ale celor care ne înconjoară — viziunea despre noi seamănă cu reflecția distorsionată din sala de oglinzi deformante de la bâlci.

"Nu eşti niciodată punctual!"

"De ce nu eşti în stare să faci ordine în jurul tău?"

"Eşti un boem!"

"Mănânci ca un porc!"

"Ce tot spui! Nu cred că ai câştigat!"

"E atât de simplu! Cum de nu înțelegi?"

Aceste păreri sunt incoerente şi disproporționate. De cele mai multe ori sunt proiecții mai curând decât oglindiri — proiecții ale grijilor şi deficiențelor caracteriale ale persoanelor "inductive" şi mai puțin reflecții corecte ale felului nostru de a fi.

Reflectarea paradigmei sociale curente exprimă faptul că suntem în foarte mare măsură determinați de condiționările la care am fost expuşi şi de condițiile de viață. Pentru că am înțeles puterea covârşitoare a condiționării asupra vieților noastre, a spune că suntem *determinați* de ea, că n-o putem influența în nici un fel, va da o cu totul altă înfățişare "hărții" noastre.

În realitate, există trei hărți sociale — trei teorii ale determinismului, de largă circulație — fie independente, fie combinate între ele — care explică natura umană.

Determinismul genetic afirmă în esență că de la bunici ți se trage.

De aceea eşti atât de temperamental! Bunicii tăi erau violenți şi asta s-a înscris în codul tău genetic. Trece din generații în generații, şi tu i-ai moştenit. Mai mult, eşti irlandez, şi irlandezii au violența în sânge!

Determinismul fizic afirmă în esență că de la părinți ți se trage.

Educația, trăirile din mica copilărie ți-au modelat tendințele şi structura caracterului. Acesta este motivul pentru care ți-e teamă să stai în fruntea unui grup. E felul în care te-au crescut părinții.

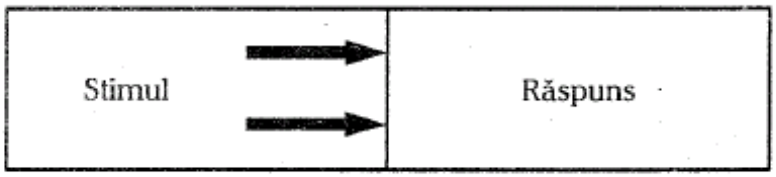
Te simți teribil de vinovat când faci o greşeală, deoarece îți "aminteşti" undeva, adânc înăuntrul tău, de scenariul emoțional din vremea când erai extrem de vulnerabil, fraged şi dependent. Îți "aminteşti" emoția pedepsei, respingerea, comparația care s-a făcut între tine şi altcineva, când n-ai fost la înălțimea aşteptărilor.

Determinismul mediului ambiant afirmă în esență că de la patronul tău ți se trage. Sau de la soție, de la adolescentul neastâmpărat, de la situația economică sau de la politica națională.

Ceva sau cineva din mediul tău este răspunzător de situația ta.

Fiecare dintre aceste "hărți" se bazează pe teoria STIMUL/RĂSPUNS, care ne trimite cu gândul la experiențele lui Pavlov de condiționare a câinilor. Ideea

care îi stă la bază e că suntem condiționați să răspundem într-un fel anume la un anume stimul.



Întrebarea e: cât de corect şi de funcțional descriu aceste hărți determinante teritoriul? Cât de exact reflectă aceste oglinzi adevărata natură umană? Oare nu devin prognoze care se autoconfîrrnă? Au ele Ia bază nişte principii pe care să le putem verifica în propria noastră ființă?

ÎNTRE STIMUL ŞI RĂSPUNS

Ca răspuns la toate aceste întrebări, îngăduiți-mi să vă relatez o poveste —- povestea catalizatoare a lui Victor Frankl.

Frankl era un determinist crescut în tradiția psihologiei freudiene, care postulează că tot ce ți se întâmplă în copilărie îți modelează caracterul şi personalitatea şi, de fapt, îți guvernează întreaga viață. Limitele şi parametrii vieții tale sunt fixați o dată pentru totdeauna şi nu prea îți stă în putere să le modifici.

Frankl era psihiatru şi evreu. A fost închis în lagărele naziste ale morții, unde a trăit situații atât de cutremurătoare, încât decența ne împiedică să le relatăm. Părinții, fratele şi soția sa au murit în lagăre sau au fost trimişi la gazare. În afara unei surori, toți membrii familiei au pierit. Frankl însuşi a fost torturat şi a suferit cumplite înjosiri, neştifnd de la un moment la altul dacă va lua calea crematoriului sau dacă va fi printre cei "salvați" care cărau cadavre sau încărcau cenuşa celor arşi.

Într-o zi, când se afla gol şi singur într-o celulă, a simțit mijindu-i în conştiință ceva ce mai târziu a numit "ultima dintre libertățile umane" — o libertate pe care călăii nazişti nu i-o puteau lua.

Puteau să-l țină sub zăvoare, să-i maltrateze trupul după voia lor, însă Victor Frankl însuşi era o ființă conştientă care putea privi ca un observator evenimentele în care era implicat. Identitatea sa fundamentală era intactă. Putea hotărî în forul său interior dacă toate aceste evenimente aveau să-l afecteze — ori nu. Între ceea ce i se întâmpla — stimulul — şi răspunsul său se afla *libertatea* sa, puterea de a alege acest răspuns.

În aceste împrejurări inimaginabil de degradante, Frankl a făcut uz de înzestrarea umană a conştientizării — şi a descoperit principiul fundamental al

naturii umane: *între stimul şi răspuns — în acest interstiţiu — se află libertatea omului de a opta.*

Libertatea opţiunii implică şi acele înzestrări care ne acordă unicitate printre celelalte fiinţe vii: în afara *conştientizării,* avem *imaginaţie* — acea abilitate de a *crea* în mintea noastră dincolo de realitatea prezentă; mai avem *conştiinţa morală* — un simţ, adânc înrădăcinat în fiinţa noastră, al binelui şi al răului, al principiilor care ne guvernează comportamentul. Mai avem' şi *o voinţă autonomă* — facultatea de a acţiona conform conştiinţei noastre, liberi de orice altă influenţă.

Nici chiar cele mai inteligente animale nu au aceste însuşiri.

Pentru a folosi o metaforă din sfera computerelor, aş zice că sunt programate de instinct şi/sau de mstruire. Pot fi instruite să fie responsabile, dar nu-şi pot asuma responsabilitatea acelei instruiri; cu alte cuvinte, nu o pot dirija. Nu pot schimba programarea. Nu o pot nici conştientiza.

Dar din cauza înzestrării noastre strict umane, ne putem autoprograma, putem concepe noi paradigme total distincte de instruirea instinctelor noastre. Acesta este motivul pentru care capacităţile animalului sunt relativ limitate, iar ale omului aproape nelimitate. Însă dacă trăim ca nişte animale, mânaţi numai de instincte, determinaţi de condiţionările la care am fost supuşi, de condiţiile de viaţă şi de moarte colective, ne vom pune singuri limite.

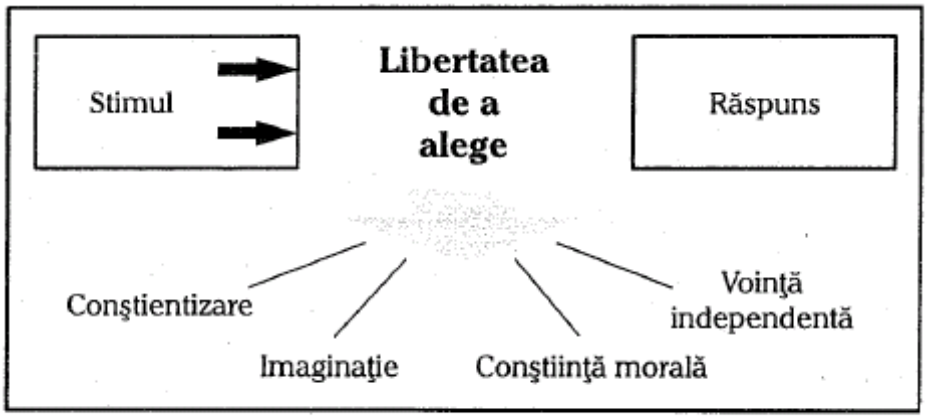
Paradigma deterministă provine iniţial din studiul animalelor — şobolani, porumbei, câini — şi al oamenilor nevropaţi ori psihotici.

Ea poate satisface criteriile unor cercetări, pentru că pare măsurabilă şi previzibilă, însă istoria omenirii şi propria noastră conştiinţă ne spun că această "hartă" nu descrie nicidecum teritoriul!

Însuşirile noastre specific umane ne înalţă mult deasupra lumii animale. Exerciţiul şi dezvoltarea acestor însuşiri ne permit să ne ' actualizăm potenţialul specific uman. *Intre stimul şi răspuns se află cea mai mare dintre puterile noastre — libertatea opţiunii.*

Definiţia proactivităţii

Punând în lumină principiul fundamental al naturii umane, Frankl a descris cu acurateţe o hartă personală, din care a extras şi dezvoltat deprinderea de bază ce caracterizează persoanele cu eficienţă maximală în orice domeniu: deprinderea *proactivităţii.*



MODEL PROACTIV

În vreme ce termenul *proactivitate* s-a încetățenit în literatura managerială, nu-l veți găsi în multe dicționare. Denotă ceva mai mult decât *a lua inițiative. Exprimăfaptul că, în calitatea noastră de ființe umane, suntem răspunzători de viețile noastre.* Comportamenul nostru e o funcție a hotărârilor noastre şi nu a condițiilor de viață.

Suntem în stare să dăm prioritate valorilor înaintea sentimentelor.

Suntem în stare de a lua inițiative şi de a ne asuma responsabilități.

Fiți atenți la cuvântul *responsabilitate* — "răspuns—abilitate" — abilitatea de a alege răspunsul. Persoanele *proactive* îşi asumă această responsabilitate. Nu învinuiesc împrejurările, condițiile sau condiționările suferite pentru a-şi justifica comportamentul. Se poartă conform unei opțiuni conştiente, bazate pe valori, şi nu pe condiții supuse unor criterii afective.

Suntem făcuţi pentru a fi *proactivi*

Şi dacă viețile noastre sunt determinate de condiționări şi de circumstanțe, aceasta se datorează faptului că, fie deliberat, fie din inadvertență, am ales să ne lăsăm dirijați de ele.

Şi această alegere ne face să fim *reactivi* Persoanele reactive trăiesc sub influența ambianței lor fizice. Dacă vremea e bună, se simt bine. Dacă e rea, se resimt — îşi schimbă atitudinea, le scade randamentul. Persoanele *proactive* îşi poartă vremea cu ele; fie că plouă, fie că e senin, dispoziția lor rămâne aceeaşi. Criteriul lor e valoarea; şi dacă ea le cere să producă ceva de calitate, starea meteorologică nu mai intră în discuție.

Persoanele *reactive* sunt afectate de ambianța socială, de "vremea socială". Dacă sunt tratate cu considerație, se simt bine; dacă nu, trec pe poziții de defensivă sau de protejare. Viața lor emoțională depinde exclusiv de comportamentul celorlalți, se lasă puternic influențate de slăbiciunile acestora.

Capacitatea de a subordona o pulsiune unei valori caracterizează persoana proactivă. În vreme ce persoanele reactive se lasă conduse de impulsuri şi de sentimente, de împrejurări, de mediul'în care trăiesc, persoanele proactive sunt conduse de valori — valori gândite cu grijă, selectate şi introiectate.

Persoanele proactive sunt şi ele influenţate de stimuli externi, fizici, sociali sau psihologici; însă răspunsul lor — conştient sau inconştient — la aceşti stimuli este o opţiune, un răspuns întemeiat pe criteriul valoric.

"Nimeni nu vă poate leza fără consimţământul vostru." Am citat-o pe Eleanor Roosevelt. Sau în cuvintele lui Gandhi: "Ei nu ne pot lua demnitatea noastră, dacă nu le-o dăm noi." Nu ceea ce ni se întâmplă ne lezează, ci consimţământul nostru de a ne lăsa lezaţi de acele întâmplări.

Faptul nu-i uşor de acceptat în plan emoţional — mai cu seamă dacă ani de zile ne-am justificat starea mizerabilă dând vina pe împrejurări sau pe comportamentul altcuiva. Însă până ce o persoană nu poate afirma cinstit şi cu seriozitate: "Sunt ceea ce sunt astăzi datorită opţiunilor făcute ieri", acea persoană nu poate spune: "Optez pentru altceva."

Într-o zi, pe când mă aflam la Sacramento ţinând o conferinţă despre proactivitate, o femeie s-a ridicat brusc din mijlocul auditoriului şi a început să vorbească agitat. Asistenţa era foarte numeroasă şi când lumea s-a întors s-o privească, femeia şi-a dat dintr-o dată seama de situaţie, s-a simţit stânjenită şi s-a reaşezat pe scaun. Însă părea să se reţină cu greu, şi se adresă cu animaţie persoanelor din jurul ei. Părea extrem de fericită.

Aşteptam cu nerăbdare o pauză pentru a afla ce se întâmplase, îndată ce a fost anunţată, m-am dus la ea şi am întrebat-o dacă e dispusă să-mi comunice ceva.

"Nici nu puteţi bănui ce mi s-a întâmplat!" exclamă. "Sunt infirmieră şi acum îngrijesc un bolnav — om mai ticălos şi mai ingrat nici că se poate! Nu-i chip să-l mulţumeşti. N-am parte de nici o vorbă bună,. de nici un cuvânt de mulţumire; abia dacă mă ia în seamă. Mă cicăleşte întruna, îmi caută nod în papură la tot pasul. Mi-a nenorocit viaţa — şi mărturisesc că-mi vărs focul în familie. Celelalte infirmiere simt la fel ca mine — mai mai că ne rugăm să moară odată!

Şi dv. aveţi obrazul să staţi aici, în faţa noastră şi să afirmaţi că nimic nu-mi poate face rău fără voia mea, şi că eu am ales să mă simt nenorocită — cum să cred aşa ceva?

Dar am stat şi m-am gândit: Oare chiar aşa să fie? Aş putea oare eu să-mi aleg alt răspuns? Să simt altfel? Mi-am dat seama că pot — şi am înghiţit hapul cel amar! Da, din vina mea mă simţeam aşa nenorocită! — Şi dintr-o dată, am

simțit că pot să nu mă mai las în voia toanelor altuia! Şi-atunci am sărit în sus — de parcă mi s-ar fi dat drumul din închisoare. Îmi venea să strig în gura mare: "Sunt liberă! Am ieşit din închisoare. Nu mă mai las mânuită ca o paiață!"

Nu ceea ce ni se întâmplă ne contrariază ori ne lezează, ci răspunsul pe care-l dăm evenimentelor. Bineînțeles că putem fi lezați fizic ori economic, putem avea necazuri. Însă caracterul nostru, identitatea noastră profundă n-are cum să fie lezată. De fapt, cele mai grele experiențe pot deveni probe cruciale care ne călesc caracterul, eliberează forțe latente şi disponibilități de a înfrunta viitorul — şi de a-i inspira şi pe alții de a proceda la fel.

Frankl este unul dintre cei mulți care au fost în stare să facă experiența libertății interioare în împrejurările cele mai cumplite, însuflețindu-i şi pe alții. Relatările autobiografice ale prizonierilor de *război* din Vietnam aduc mărturii suplimentare despre extraordinara putere a acestei libertăți interioare de a transforma individul şi când e trăită cu răspundere, de-a schimba mediul închisorii şi ridica moralul prizonierilor — ieri şi azi.

Cu toții am întâlnit persoane aflate în situații extrem de grele — o boală incurabilă, un grav handicap fizic — care îşi păstrau un minunat echilibru sufletesc. Cât de adânc ne-a emoționat integritatea lor!

Nimic nu impresionează mai puternic, mai durabil, decât conştienta că cineva a putut depăşi suferința, a putut depăşi împrejurări cumplite, întruchipând şi exprimând valori înălțătoare — adevărata noblețe a vieții!

Una dintre cele mai impresionante perioade ale vieții pe care Sandra şi cu mine am trăit-o au fost cei patru ani petrecuți alături de o prietenă intimă, Carol — care se stingea încet în urma unui cancer. Fusese una dintre domnişoarele de onoare ale Sandrei şi cea mai apropiată prietenă a ei timp de 25 ani.

În ultimele faze ale bolii, Sandra stătea la căpătâiul ei şi o ajuta să-şi scrie povestea vieții. Se întoarcea din aceste prelungi şi dureroase întrevederi aproape transfigurată de admirație pentru curajul şi dorința prietenei sale de a lăsa mesaje scrise către copiii ei, destinate diferitelor etape ale vieții lor.

Carol lua puține analgezice, ca să-şi păstreze mintea intactă.

Dicta în şoaptă pe un casetofon sau direct Sandrei care lua notițe.

Carol era atât de proactivă, atât de curajoasă, atât de caldă şi participativă, încât crease în jurul ei o atmosferă neînchipuit de înălțătoare.

N-am să uit niciodată ce am resimțit uitându-mă în ochii Carolei o zi înainte de a se stinge. Dincolo de abisul agoniei, citeam în ei o extraordinară demnitate, o viață plină de dăruire, de iubire dezinteresată, de devotament şi adâncă înțelegere pentru ceilalți — un suflet de o minunată noblețe!

De-a lungul anilor, am întrebat pe unii sau pe alții dacă au avut prilejul să asiste la ultimele zile sau clipe ale unei persoane cu aceeaşi atitudine magnifică a Carolei — să iradieze până în ultimul moment iubire, compasiune, dăruire, devotament. În generai, cam o pătrime din cei întrebați mi-au răspuns afirmativ. Întrebam apoi câți dintre ei nu vor uita niciodată acei oameni — câți dintre ei au fost atât de impresionați, încât au simțit că ceva se schimbă în sufletul lor, cel puțin pentru un timp — şi aceleaşi persoane au răspuns afirmativ.

Victor Frankl susținea că există trei valori centrale în viață: cea existențială sau ceea ce ni se întâmplă; cea creativă sau contribuția noastră în lume; şi cea a atitudinii sau răspunsul pe care-l dăm evenimentelor din viața noastră, mai ales în situații-limită, cum ar fi faza terminală a unei boli incurabile.

Propria mea experiență confirmă accentul pus de Frankl pe ceea ce consideră a fi cea mai elevată dintre cele trei valori şi anume *atitudinea* — în sensul paradigmatic al schimbării cadrului de referință. Cu alte cuvinte, lucrul cel mai important este felul cum răspundem solicitărilor sau provocărilor vieții.

De cele mai multe ori, împrejurările critice sunt cele care provoacă mutații de paradigmă, determinând o privire cu totul nouă asupra existenței, asupra propriei persoane, aspura relațiilor noastre cu ceilalți şi o altă înțelegere a ceea ce viața cere de la noi. Cu cât orizontul e mai larg, cu atât atitudinea e mai elevată, radiind benefic asupra tuturor celor din jur.

A LUA INIȚIATIVA

Stă în firea umană să acționeze, mai puțin să se supună acțiunii din afară. Faptul acesta ne îngăduie să optăm, să ne alegem răspunsul după împrejurare; mai mult, ne împuterniceşte să *creăm* împrejurări, să determinăm anumite situații.

A lua o inițiativă nu înseamnă a forța nota, a hărțui sau a fi agresiv. Înseamnă asumarea responsabilității de a crea situații.

De-a lungul anilor m-am sfătuit frecvent cu consultanții doritori de slujbe mai remunerative, sugerându-le de a da dovadă de mai multă inițiativă: de a-şi testa aptitudinile şi sferele de interes, de a studia departamentele sau chiar problematica institutelor sau întreprinderilor vizate şi apoi de a elabora un program eficient, din care să rezulte modul în care ar putea fi de folos respectivei organizații. E ceea ce se numeşte "a vinde soluții", o paradigmăcheie a succesului în afaceri.

În general, majoritatea oamenilor înțeleg că o asemenea abordare le măreşte considerabil şansele de a găsi o slujbă sau de a fi promovați în

activitatea depusă. Alții sunt incapabili de a întreprinde demersurile necesare, de a lua inițiativa demarării.

"Nu ştiu de unde şi cum să fac rost de testele de interes şi aptitudini".

"De unde să ştiu cum se studiază departamentele şi problemele de organizare? Nimeni nu-mi dă o mână de ajutor!"

"N-am nici cea mai vagă idee de cum se face o prezentare!"

Mulți aşteaptă să le pice totul din senin sau alții să le poarte de grijă. Cei ce reuşesc să-şi găsească o slujbă bună sunt persoanele proactive — cele care oferă soluții, şi nu constituie ele însele o problemă; cele care prind din zbor momentul oportun pentru a lua o inițiativă pornită din principii corecte — şi-şi cuceresc locul râvnit.

Ori de câte ori un membru al familiei, chiar dintre copiii mai mici, ia o atitudine neajutorată, aşteptând ca cineva să intervină sau să-i dea mură în gură, îi spunem: "Foloseşte-ți R-ul şi I-ul!" (Resursele inteligenței şi Inițiativa). Şi deseori, chiar înainte să deschidem gura, îi auzim răspunzându-şi singuri: "Ştiu, ştiu, R-ul şi I-ul!"

A-i îndemna pe oameni la responsabilitate nu înseamnă a-i înjosi; dimpotrivă, e o poziție afirmativă. Pro activitatea este înscrisă în natura umană şi, cu toate că "muşchii proactivi" par amorțiți, ei există. Dacă respectăm natura proactivă a celorlalți, le oferim cel puțin o reflecție clară, nedistorsionată din oglinda socială.

Bineînțeles că trebuie să ținem seamă de nivelul de maturitate individuală. Nu ne putem aştepta la o cooperare creativă din partea unor persoane care sunt încă foarte dependente pe latura afectivă.

Putem însă pune accentul pe fondul naturii lor, îl putem scoate în evidență, creând o atmosferă propice; ea va putea contribui la creşterea încrederii în propriile lor puteri şi-i va ajuta să discearnă oportunitățile pentru a-şi rezolva problemele.

A ACȚIONA SAU A FI SUPUS ACȚIUNILOR DIN AFARĂ

Deosebirea dintre oamenii cu spirit de inițiativă şi cei lipsiți de el este identică cu cea dintre ziuă şi noapte. Nu mă refer la o diferență de eficiență de 25-50%; nu. Vorbesc de un plus de 5000% de diferență, mai cu seamă dacă persoanele în cauză sunt ingenioase şi sensibile la calitatea prezenței celorlalți.

E nevoie de spirit de inițiativă pentru a crea Echilibrul între Producție şi Capacitatea de Producție (P/CP) a eficienței în viața dv.

E nevoie de spirit de inițiativă pentru a cultiva Cele 7 Deprinderi.

Studiind celelalte 6 Deprinderi, veți constata că fiecare dintre ele depinde de dezvoltarea musculaturii dv. proactive. Fiecare vă îndeamnă să vă asumați responsabilitatea de a acționa. Dacă aşteptați ca alții să acționeze în numele dv., *veți fi subordonați acelei acțiuni.* Şi într-un caz şi într-altul veți suporta consecințele creşterii şi ale oportunităților.

Lucram într-o vreme cu un grup de specialişti din industria ameliorării ambientului familial — reprezentanți a 20 de organizații diferite, care se întâlneau trimestrial într-un cadru neoficial, pentru a discuta cifrele şi problematica comună.

Era în toiul unei perioade de recesiune, şi impactul negativ asupra specificului acelei ramuri industriale era mai accentuat decât cel din economia generală. Am început într-o atmosferă de totală depresie.

În prima zi, s-a dezbătut întrebarea: "Ce se întâmplă cu noi?"

Care e stimulul?" De întâmplat se întâmplau multe. Presiunile din jur erau imense. Şomajul era în floare, şi mulți dintre participanți se vedeau siliți să-şi concedieze prietenii pentru a menține -viabilitatea întreprinderii. La sfârşitul zilei, ne simțeam şi mai descurajați.

A doua zi, ne-am pus întrebarea: "Ce ne aşteaptă în viitor?" Am studiat tendințele dominante, presupunând în subtext — presupunere de tip "reactiv"! — că lucrurile îşi vor urma cursul firesc. Ca atare, la sfârşitul zilei a doua eram şi mai deprimați. Situația, înainte de a se ameliora, urma să ia o întorsătură şi mai nefavorabilă — o ştiam prea bine cu toții.

Aşa că într-a treia zi ne-am decis să discutăm dintr-o perspectivă: "Care va fi răspunsul *nostru?* Ce avem *noi* de gând? Ce inițiativă putem lua *noi* în cazul de față?" în cursul dimineții am vorbit despre management şi reducerea costurilor. După-amiază, am discutat posibilitatea unei participări mai active pe piață. Am dezbătut ambele aspecte, concentrându-ne apoi pe detalii practice şi aplicative. Întâlnirea s-a încheiat într-un ctimat de speranță deschis inițiativelor.

În final, am rezumat rezultatele conferinței într-un răspuns tripartit la întrebarea "Cum merg afacerile?"

Partea întâi: Ce ni se întâmplă e grav, şi tendințele arată că situația se va înrăutăți înainte de a cunoaşte o ameliorare.

Partea a doua: Dar ceea ce am hotărât noi e un lucru bun, deoarece ne vom ameliora managementul, vom reduce prețul de cost şi vom fi mai prezenți pe piață.

Partea a treia: De aceea afacerile merg mai bine decât oricând, în această situație, ce-ar spune o minte de tip "reactiv"? "Vedeți-vă de treabă! Priviți

realitatea în față! Puteți s-o duceți tot aşa cu gândirea voastră pozitivă şi cu *făcutul-curajului!* Până la urmă tot vă loviți cu nasul de realitate 1"

Însă aici se află deosebirea dintre gândirea pozitivă şi proactivitate. Noi am privit fără doar şi poate realitatea în față. Ne-am confruntat şi cu altă realitate: aceea că aveam facultatea de a opta, de alege un răspuns pozitiv la împrejurările şi proiectele respective.

A nu privi în față realitatea ar fi însemnat să acceptăm ideea că evenimentele aveau să fie determinante.

Proactivitatea se poate manifesta în afaceri, în grupurile comunitare, în organizațiile de orice fel, inclusiv cele familiale.

Creativitatea şi ingeniozitatea indivizilor proactivi pot genera un climat proactiv înăuntrul organizației, care nu mai e nevoită să se supună condițiilor mediului; ea poate lua inițiative autonome şi realiza valorile şi scopurile indivizilor care o alcătuiesc.

ASCULTÂNDU-NE LIMBAJUL

Deoarece mentalitatea şi comportamentul rezultă din paradigmele alese, dacă le examinăm atent putem discerne în ele "hărțile" noastre subiacente. De pildă, limbajul pe care-l folosim este un indicator relevant al gradului nostru de proactivitate.

Limbajul oamenilor reactivi îi absolvă de orice fel de responsabilitate.

"Ăsta sunt. Aşa sunt făcut". Cu alte cuvinte: sunt supus unor determinări. Nu mă pot desprinde de ele.

"Omul ăsta mă scoate din fire." Adică: nu sunt responsabil.

Viața mea afectivă e stăpânită de ceva care nu depinde de mine.

"Nu pot să fac asta. N-am timp." Altfel spus: ceva din afara mea — timpul limitat — îmi dirijează activitatea.

"De-ar avea nevastă-mea mai mult răbdare!" Sunt îngrădit de comportamentul altei persoane.

"Sunt nevoit s-o fac." împrejurările sau alte persoane mă silesc să procedez într-un fel anume. Nu am libertatea de a-mi hotărî acțiunile.

Limbaj reactiv

Nu pot să fac nimic
Aşa sunt făcut
Mă scoate din fire
N-o să fie de acord

Sunt obligat să fac

Nu pot

Trebuie să fac

Dacă…

Limbaj proactiv

Să vedem ce-am putea face

Pot să încerc şi într-altfel

Sunt stăpân pe mine

Pot face o prezentare convingătoare

Voi opta pentru un răspuns potrivit

Aleg să…

Optez pentru…

Prefer să fac

Vreau să…

Limbajul reactiv decurge dintr-o paradigmă deterministă. Spiritul care o caracterizează e transferul de responsabilitate. "Nu sunt răspunzător, nu sunt în stare să-mi aleg răspunsul."

Un student mi-a pus odată întrebarea: "îmi dați voie să absentez de la cursul dumneavoastră? Trebuie să mă duc într-o excursie a echipei mele de tenis."

— Eşti *obligat* să te duci? Sau *preferi* să te duci?

— Sunt obligat! exclamă.

— Ce se întâmplă dacă nu te duci?

— Ce să se întâmple? Mă dau afară din echipă.

— îți convine?

— Sigur că nu.

— Cu alte cuvinte, preferi să te duci ca să rămâi în echipă. Ce se întâmplă dacă nu vii la cursul meu?

— Nu ştiu.

— Gândeşte-te. Ce crezi: care va fi consecința firească dacă lipseşti de la oră?

— De dat afară n-o să mă dați — nu-i aşa?

— Asta ar fi o consecință socială. Ceva artificial. Dacă nu faci parte din echipa de tenis, nu joci. E normal. Dar dacă nu vii la oră, care va fi consecința?

— Cred că… cred că pierd prilejul de a învăța ceea ce predați.

— Aşa e. Deci îți rămâne să cântăreşti consecințele, într-un caz şi în celălalt, şi să optezi. Dacă aş fi fost eu în cauză, m-aş fi dus în excursie cu echipa. Însă atenție: altădată să nu mai spui că *eşti obligat* să faci ceva.

— Am preferat să merg în excursie, replică cu glas sfios.

— Cum aşa? Şi pierzi ora? l-am întrebat ironic, prefăcându-mă că nu-l cred.

Limbajul reactiv are o consecință serioasă — devine o previziune care se autoconfirmă. Folosindu-l, oamenii se cantonează în paradigma deterministă şi aduc tot felul de dovezi în sprijinul convingerii că sunt determinați. Se simt din ce în ce mai victimizați, mai puțin stăpâni pe ei, incapabili de a dispune de viața şi destinul lor. Aruncă vina pe forțe exterioare — ceilalți oameni, împrejurările, chiar stelele — pentru a-şi justifica dependența.

La un seminar în care vorbeam despre conceptul proactivității, o persoană mi s-a adresat: "Stephen, să ştii că-mi place cum vorbeşti. Însă nu e situație care să semene cu alta. Uite, de pildă, căsnicia mea. Sunt foarte necăjit. Soția mea şi cu mine nu mai avem aceleaşi sentimente unul față de celălalt, ca în trecut. Cred că n-o mai iubesc şi nici ea nu mă mai iubeşte. Ce să fac?"

— Sentimentul s-a stins? l-am întrebat.

— Aşa e, replică. Şi avem trei copii la care ținem foarte mult. Ce părere ai?

— Iubeşte-o!

— Nu mă înțelegi! Sentimentul a dispărut!

— Atunci... iubeşte-o. Dacă sentimentul a dispărut, abia acum ai motiv s-o iubeşti.

— Să iubesc când nu iubesc?

— Dragul meu, "a iubi" este un verb. Iubirea — sentimentul — este fructul iubirii, este fructul verbului. Aşa că iubeşte-o: fii îndatoritor, fă ceea ce se cheamă "sacrificii" pentru ea; ascult-o. Fii empatic. Apreciaz-o. Ajut-o să se afirme. Eşti dispus să faci acestea?

În marea literatură a tuturor societăților evoluate, iubirea e un verb.

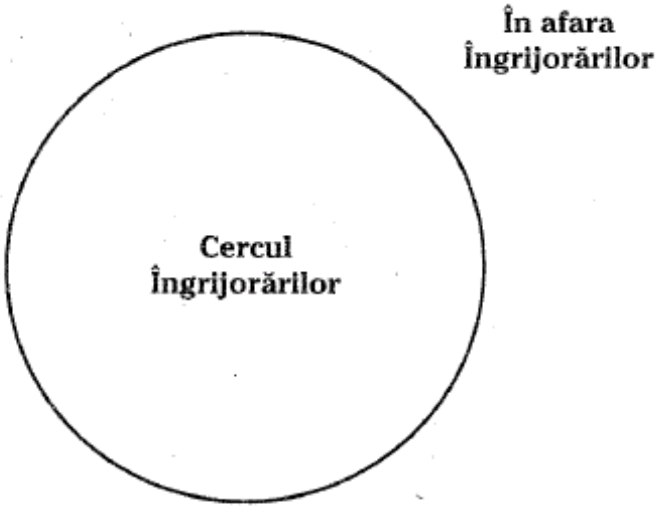
Oamenii de tip reactiv o trăiesc ca pe un sentiment. Sunt mânați de sentimente. Scenariile hollywoodiene ne-au făcut să credem că nu *suntem răspunzători de sentimentele noastre,* că ele ne conduc.

Aceste scenarii nu descriu realitatea. Ne lăsăm conduşi de sentimente *pentru că am consimțit s-o facem.*

Oamenii de tip proactiv trăiesc iubirea ca pe un verb. Iubirea e ceva ce se face: concesiile sau chiar sacrificiile pe care le faci, faptul că te dăruieşti — ca o mamă ce aduce un copil pe lume. Dacă vreți să "studiați" iubirea, urmăriți-i pe cei ce se dăruiesc celorlalți, chiar celor care îi jignesc sau nu răspund afecțiunii

lor. Dacă sunteți un părinte, examinați iubirea care v-a făcut să renunțați la multe plăceri pentru copiii voştri. Iubirea e o valoare care se actualizează prin acțiuni pline de iubire. Oamenii proactivi pun valoarea înaintea sentimentelor.

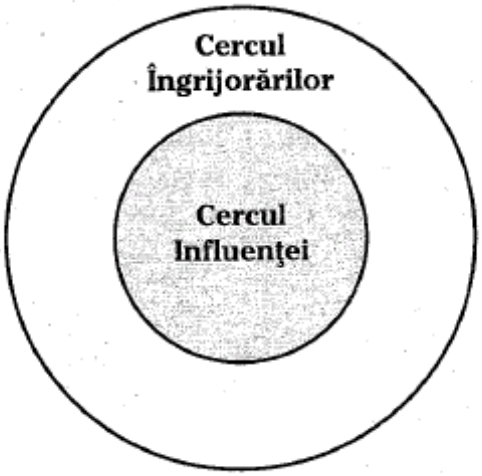
Şi iubirea, sentimentul, poate cunoaşte o nouă viață.



CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR / CERCUL INFLUENȚEI

CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR / CERCUL INFLUENȚEI

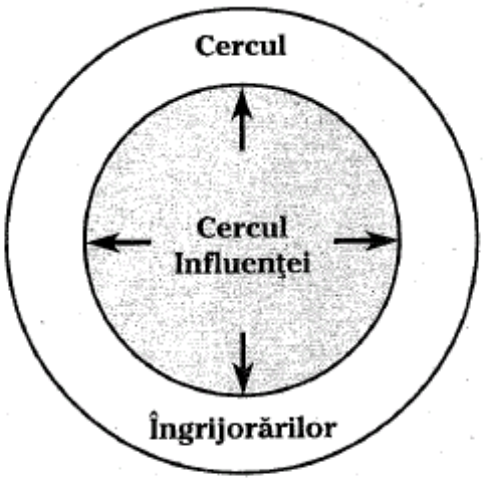
Altă modalitate de a ne conştientiza gradul de proactivitate este de a examina centrele noastre de interes — cele unde se concentrează timpul şi energia noastră. Avem cu toții o seamă de îngrijorări — sănătatea, copiii, problemele profesionale, datoria națională, războiul nuclear. Le-am putea disocia de acele lucruri în care nu ne implicăm defel, nici intelectual, nici emoțional, şi să le circumscriem într-un CERC AL ÎNGRIJORĂRILOR.



Privind conținuturile din acest CERC AL ÎNGRIJORĂRILOR, reiese în mod evident că asupra unora putem interveni, asupra altora nu. Putem identifica

îngrijorările din primul grup circumscriindu-le într-un cerc mai mic, CERCUL INFLUENȚEI.,

Putem afla multe despre gradul nostru de proactivitate determinând în care dintre aceste două cercuri se situează investițiile noastre majore de timp şi energie.

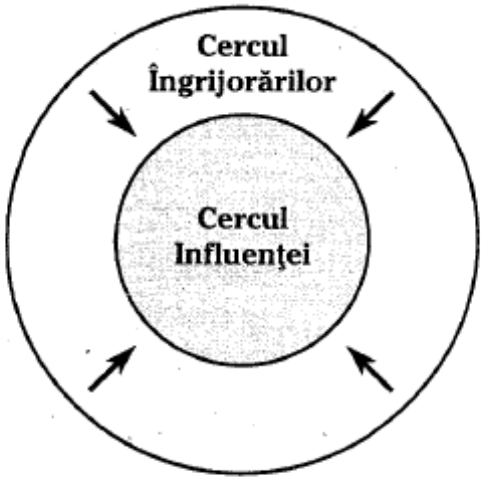


FOCALIZARE PROACTIVĂ

(Energia pozitivă lărgeşte Cercul Influenţei)

Oamenii proactivi îşi concentrează eforturile în CERCUL INFLUENȚEI, asupra lucrurilor pe care le pot prelucra. Energia lor e pozitivă, de natură să lărgească şi să amplifice CERCUL lor DE INFLUENȚĂ.

Dimpotrivă, oamenii reactivi îşi concentrează energiile în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR. Sunt centrați pe deficiențele celorlalți, pe problemele mediului în care trăiesc, pe împrejurări, pe care nu le pot domina. Această mentalitate îi face să-i învinuiască pe alții, să folosească un "limbaj reactiv" şi să se simtă victimizați. Energia negativă pe care o emană, neglijarea domeniilor de activitate unde le-ar sta în putere să intervină duc la micşorarea CERCULUI lor DE INFLUENȚĂ.



FOCALIZARE REACTIVĂ
(Energia negativă reduce Cercul Influenţei)

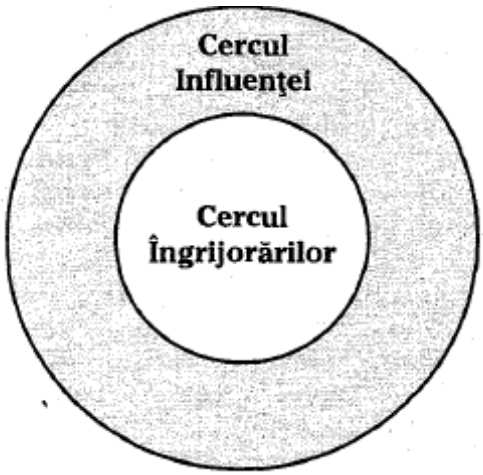
Atâta timp cât acționăm înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR, suntem "la mâna" conținuturilor lui. Nu luăm inițiativele proactive necesare pentru a produce schimbări în bine.

V-am relatat mai devreme povestea fiului meu, care avea dificultăți de şcolarizare, şi cum Sandra şi cu mine eram profund afectați de aparentele sale deficiențe şi de felul cum era tratat de ceilalți.

Problema era situată înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR noastre. Atâta vreme cât ne-am îndreptat eforturile numai în acea direcție, n-am realizat nimic; dimpotrivă, ne simțeam şi mai neajutorați, constatând că, de fapt, măream dependența băiatului față de noi.

Numai din clipa în care ne-am hotărât să lucrăm înăuntrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ, concentrându-ne asupra propriilor noastre paradigme, am creat un curent de energii pozitive, care ne-au transformat şi, în final, l-au influențat şi pe băiatul nostru.

Lucrând asupra noastră în loc de a ne lăsa dominați de condițiile ingrate, am reuşit să modificăm acele condiții.



Sunt cazuri unde, datorită poziției, averii, rolului social sau relațiilor, CERCUL INFLUENȚEI unei persoane să fie mai mare decât CERCUL său al ÎNGRIJORĂRILOR. Această situație reflectă o miopie emoțională autoimpusă — o variantă a stilului de viață egoist şi reactiv, centrat pe CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR.

Oamenii proactM, cu toate că pot fi puşi în situația de a-şi folosi prioritar capacitatea de a influența, au un CERC al ÎNGRIJORĂRILOR cel puțin tot atât de mare ca cel al INFLUENȚEI, dar îşi asumă responsabilitatea de a-şi folosi influența în mod eficient.

INTERVENȚIA DIRECTĂ, INDIRECTĂ SAU NONINTERVENȚIA

Situațiile cu care ne confruntăm pot fi înscrise în următoarele trei categorii:

— intervenția directă (probleme implicând propriul nostru comportament)

— intervenția indirectă (probleme referitoare la comportamentul altora)

— intervenția imposibilă (probleme asupra cărora nu putem interveni, cum ar fi realități trecute sau situaționale).

Abordarea de tip proactiv face un prim pas în soluționarea tuturor celor 3 feluri de probleme dinăuntrul CERCULUI nostru prezent DE INFLUENȚĂ.

Intervenția directă în probleme se rezolvă prelucrându-ne şi cultivându-ne deprinderile. Ele sunt în mod evident cuprinse în CERCUL INFLUENȚEI. Acestea sunt "Reuşitele intime" ale DEPRINDERILOR 1,2 şi 3.

Intervenția indirectă în probleme se rezolvă operând modificări în metodele de influențare. Acestea sunt "Reuşitele publice" ale DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6. Eu personal am identificat 30 de metode diferite de a exercita o influență asupra oamenilor — tot atât de distincte cum este empatia de confruntare, exemplul personal de tactica convingerii. Majoritatea oamenilor dispun de un repertoriu redus la 3-4 metode, începând de obicei cu cea rațională. Dacă rămâne fără efect, recurg la fugă sau la agresiune. Resimt o adevărată uşurare la gândul că pot

învăța noi metode de influențare, în loc de a folosi mereu pe cele vechi — şi ineficiente — pentru a "reforma" pe cineva!

Non-ihtervenția presupune asumarea unei responsabilități: aceea de a schimba expresia părții de jos a feței — adică de a zâmbi, de a accepta cinstit şi calm problemele aşa cum se prezintă, de a învăța să trăim împreună cu ele, chiar dacă nu ne convin. E modalitatea de a nu le da putere asupra noastră. Conviețuim în spiritul Rugăciunii Anonime a Alcoolicilor: "Doamne, dă-mi tăria de a schimba lucrurile ce pot şi trebuie schimbate, seninătatea de accepta cele ce nu pot fi schimbate, înțelepciunea de a le deosebi unele de altele."

Fie că e vorba de o intervenție directă, de o intervenție indirectă sau de non-intervenție, deținem un capăt al rezolvării. A ne schimba deprinderile, a ne schimba felul de a exercita o influență, a ne schimba optica asupra cazurilor unde o intervenție este imposibilă — toate sunt cuprinse înăuntrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ.

Extinderea cercului de influență

E reconfortant de a constata că, optând pentru un răspuns sau altul într-o împrejurare dată, influențăm simțitor acea împrejurare.

Am lucrat un număr de ani cu o întreprindere condusă de o persoană extrem de dinamică. Adulmeca tendințele pieții. Era un boss talentat, creativ, competent, scăpărător — o ştiam cu toții, însă proceda în mod dictatorial. Se purta cu subordonații ca şi cum ar fi fost incapabili de a jTideca. Li se adresa numai în termeni ca:

- "Faci aşa... faci altminteri... acum fă asta... acum fă ailaltă... voi lua hotărârile de rigoare."

Rezultatul a fost că şi-a alienat aproape tot corpul directorial.

Colaboratorii lui se adunau pe coridoare şi se plângeau de el. Discutau în termeni foarte sofisticați, cu mare competență, ca şi cum ar fi încercat să salveze situația. Dar o făceau la nesfârşit — ferindu-se de a-şi asuma vreo răspundere, invocând deficiențele patronului.

— Nu vă puteți închipui ce mi s-â întâmplat deunăzi! exclama cineva. A venit în departamentul meu. Totul era pregătit, evidența etc etc. De cum a intrat, a dat cu totul alte dispoziții. Munca mea de luni de zile a căzut baltă aşa, dintr-o dată. Nu ştiu cât crede că am să-l mai rabd. Când iese la pensie?

— Are abia 59 ani, răspunse altcineva. Crezi că poți supraviețui încă 6 ani?

— Nu ştiu. Oricum, nu e genul care să fie pensionat cu una, cu două.

Însă unul dintre directori aparținea tipului proactiv. Se orienta după valori, şi nu după sentimente. A luat inițiativa — anticipând, înțelegând situația prin empatie. Nu ignora părțile slabe ale preşedintelui, însă în loc de a le critica le-a

compensat. Când preşedintele se exprima în felul lui tranşant făcea oficiu de amortizor între el şi subalterni. Şi sprijinea activ calitățile preşedintelui — viziunea sa, talentul, creativitatea.

Omul acesta s-a centrat pe CERCUL său DE INFLUENȚĂ, cu toate că era tratat la fel cu ceilalți. Însă a făcut mai mult decât i se cerea. A anticipat necesitățile conducerii. A descifrat empatie motivele de îngrijorare latente ale preşedintelui; în consecință, când şi-a prezentat datele informative, a adăugat şi o analiză a situației, şi un set de recomandări pe baza analizei respective.

Aflându-mă într-o zi în cabinetul prezidențial în calitatea mea de consilier, îmi spuse: "Stephen, nici nu-ți trece prin cap ce a făcut omul acesta! Nu numai că mi-a dat informațiile pe care i ie cerusem, dar a venit cu informații suplimentare, exact în sensul nevoilor întreprinderii. Mai mult, a făcut şi o analiză — închipuie-ți! — exact a punctelor nevralgice de care eu mă temeam cel mai mult, fără s-o spun, şi a făcut şi o listă pertinentă de recomandări! Omul e cu totul remarcabil! Ce uşurare să scap de griji în direcția asta!"

La următoarea consfătuire, toți directorii au auzit melodia obişnuită: "Fă aşa..." şi "Fă altminteri..." — în afara unuia. Lui i s-a adresat cu: "Care e părerea dumitale?"

CERCUL său DE INFLUENTĂ crescuse.

Evident că faptul a făcut senzație în întreprindere. Minții de tip "reactiv" au început să folosească artileria grea a răzbunării împotriva acestui om proactiv.

E în firea omului reactiv de a se absolvi de răspundere. E mult mai sigur să spui: "Nu-i treaba mea". Dacă spun: "Eu răspund", s-ar putea să fiu pus în situația de a spune: "M-am dovedit iresponsabil." Mi-ar veni foarte greu să recunosc că, putând opta, opțiunea mea m-a implicat în situații negative şi conflictuale — mai cu seamă prin faptul că ani de zile m-am scuturat de responsabilitatea activităților mele, invocând carențele celorlalți.

Ca atare, directorii în cauză s-au străduit să-şi procure informații şi evidențe — armament suplimentar — pentru a "dovedi”

de ce nu pot fi traşi la răspundere.

Însă şi față de ei, omul acesta a adoptat o atitudine proactivă.

Încetul cu încetul CERCUL lui DE INFLUENTĂ s-a extins şi înspre ei; şi asta în aşa măsură încât, după un timp, nimeni nu mai făcea un pas semnificativ fără a-l consulta şi fără aprobarea sa — inclusiv preşedintele. Iar preşedintele nu se simțea amenințat în funcție, deoarece forța şi competența acelui personaj îi completa forța şi competența sa, compensându-i şi deficiențele. Cumula forța a doi oameni — o echipă complementară.

Succesul acestui om n-a depins de circumstanțe. Mulți alții se aflau într-o situație identică. Diferența a constat în răspunsul pe care l-a dat circumstanțelor respective, faptul că s-a centrat asupra CERCULUI DE INFLUENȚĂ.

Sunt unii care interpretează termenul "Proactiv" dându-i sensul de băgăreț, agresiv sau nepăsător —, dar nu e nicidecum aşa.

Oamenii proactivi nu sunt băgăreți. Sunt ingenioşi, au simțul valorii, ştiu să interpreteze o situație, intuiesc cerințele momentului.

Gândiți-vă la Gandhi. În timp ce acuzatorii lui se aflau în camerele legislative, criticându-l pentru că refuza să pătrundă în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR lor (retorice!) care condamna jugul Imperiului Britanic asupra poporului indian, Gandhi drumețea prin lanurile de orez, extinzându-şi încet, în mod imperceptibil, CERCUL DE INFLUENȚĂ asupra țăranilor. Nu deținea nici o poziție oficială, nici politică, şi totuşi prin compasiunea, curajul, postul şi exemplul său moral a izbutit să îngenuncheze un imperiu, punând capăt unei dominații politice asupra 300 de milioane de oameni, datorită numai CERCULUI său DE INFLUENTĂ,

A "AVEA" ŞI "A FI"

Un mijloc de a determina în ce cerc se află preocupările noastre este de a face distincția dintre *a avea* şi *a fi.* CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR e plin de *a avea:*

— Ce fericit am să fiu când *voi avea* ratele plătite...

— Dacă *aş avea* un patron mai puțin dictatorial...

— Dacă *aş avea* un soț mai răbdător...

— Dacă *aş avea* nişte copii mai ascultători...

— Dacă *aş avea o* diplomă...

— Dacă *aş avea* mai mult timp pentru mine...

CERCUL INFLUENȚEI e plin de *a fi: — Pot fi* mai răbdător, *pot fi* mai înțelegător, *pot fi.* mai tolerant. Accentul e pus pe caracter.

Ori *de cate ori gândim că problema e "acolo, afară", acest gând este însăşi problema. Î*mputernicim acel ceva din afară să intervină în viața noastră. În cazul acesta, schimbul de paradigmă e orientat "din afară înăuntru" — ce-i acolo, afară, trebuie să se schimbe înainte ca noi să ne schimbăm.

Abordarea de tip proactiv este o mutație "dinăuntru-în afară": *a fi* altfel, şi fiind altfel, se efectuează o schimbare în ceea ce e acolo, afară. *Pot fi* mai activ, *pot fi* mai creativ, *pot fi* mai cooperant.

Una dintre poveştile mele preferate se află în Vechiul Testament — temelie a tradiției iudeo-creştine. E povestea lui Iosif, vândut ca sClav în Egipt de către frații săi la vârsta de 17 ani. Vă puteți imagina ce uşor i-ar fi fost să se jeluiască, fiind rob şi slugă, să-i condamne pe frații săi şi pe stăpân, să se victimizeze? însă

Iosif era o fire proactivă! S-a străduit *să fie.* Şi într-adevăr, după un timp a devenit administratorul caselor şi averii înaltului demnitar Putiphar, bucurându-se de totala lui încredere.

Dar a venit ziua în care Iosif, pus într-o situaţie primejdioasă, n-a vrut să facă compromisuri şi a fost victima unei înscenări care l-a discreditat. A fost aruncat pe nedrept în temniţă pentru 13 ani.

Totuşi, şi acolo a dat dovadă de spirit proactiv. A vrut *să fie* în loc *să aibă*— curând a fost numit guvernator al închisorii şi, în cele din urmă, înalt dregător al poporului egiptean, al doilea după faraon.

În ochii multora, aceasta pare o schimbare spectaculoasă de paradigmă. E mai uşor să dai vina pe alţii, pe condiţionările suferite, pe condiţiile existente, răspunzătoare de imobilismul nostru. Dar *suntem răspunzători* — "răspuns—abili" — avem capacitatea, abilitatea de a interveni în viaţile noastre, de a influenţa în mare măsură împrejurările prin care trecem, şi anume printr-o operaţie efectuată asupra noastră — asupra a ceea ce şi cum suntem.

Dacă s-au ivit neînţelegeri în căsnicia mea, cu ce mă aleg denunţând la tot pasul "năravurile" soţiei mele? Considerându-mă nerăspunzător, mă pun în situaţia unei victime neajutorate; mă imobilizez singur într-o postură negativă. Îmi scad şi şansele de a-mi influenţa soţia — faptul că o sâcâi în permanenţă, că o critic şi o acuz nu face decât s-o ţintuiască în defectele ei. Criticismul meu e mai rău decât conduita pe care vreau s-o îndrept. În loc s-o modific, situaţia îmi scapă din mâini.

Dar dacă vreau să îmbunătăţesc situaţia cu orice preţ — singurul factor asupra căruia pot interveni sunt eu. Pot renunţa să-mi reformez soţia; pot să încerc să schimb ceva în mine. Mă pot strădui să devin un partener dezirabil, să-i ofer o dragoste necondiţionată, s-o sprijin cu orice prilej. Sper că soţia mea va simţi, încetul cu încetul, efectul exemplului meu de "proactivitate", şi va răspunde în acelaşi fel. Fie că o va face, fie că nu, singura cale pozitivă de a ieşi din situaţia prezentă este de a lucra asupra mea, *a felului meu de a fi.*

Sunt atâtea şi atâtea modalităţi de a prelucra CERCUL INFLUENŢEI: *a fi* cineva care ştie să-l asculte pe altul, *a fi* un soţ mai tandru, *a fi* un student mai bun, *a fi* un funcţionar mai cooperant, mai activ. În anumite ocazii, singurul fel de a fi proactiv este *a fi* mulţumit, de a şti să zâmbeşti din inimă. *Fericirea — sau nefericirea — este rezultatul unei opţiuni proactive.*

Fireşte că sunt lucruri, cum ar fi starea vremii, care nu pot fi niciodată incluse în CERCUL nostru DE INFLUENŢĂ! Dar în calitatea noastră de persoane proactive, putem purta întodeauna cu noi situaţia meteorologică — fizică ori

socială. Putem accepta cu seninătate împrejurări în care, pentru moment, nu putem interveni şi îndrepta eforturile noastre acolo unde o putem face.

Celălalt capăt al bățului

Înainte de a ne transfera toate energiile In CERCUL DE INFLUENȚĂ, ar trebui să reflectăm mai atent asupra a două elemente din CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR noastre, şi anume *consecințele* şi erorile.

Suntem liberi de a opta pentru o acțiune ori alta, însă nu putem opta pentru consecințele acestor acțiuni. Consecințele sunt guvernate de legi naturale. Se află în afara perimetrului CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR. De pildă, putem hotărî să ne aşezăm înaintea unui tren accelerat, dar nu, putem hotărî ceea ce se va întâmpla când vom fi loviți de el.

Putem hotărî să nu fim oneşti într-o afacere. Consecințele sociale vor varia după cum vom fi descoperiți sau nu — însă consecințele fireşti asupra caracterului nostru au un rezultat fix.

Comportamentul nostru e guvernat de legi naturale. O viață trăită în conformitate cu ele are consecințe pozitive; a le viola duce la consecințe negative. Suntem liberi de a opta pentru un răspuns sau altul în orice situație, dar tragem şi consecințele aferente. "Ridici un capăt al bățului, se ridică şi celălalt."

Au fost, fără îndoială, perioade în viața noastră când bățul pe care l-am ridicat s-a dovedit ulterior a fi cel greşit... Opțiunile noastre au avut consecințe de care ne-am fi lipsit bucuros. Dacă am fi puşi din nou în situația de a alege, am proceda altfel. Pe aceste opțiuni le-am denumit *erori*— şi acum vom reflecta puțin asupra lor.

Pentru cei care le regretă, poate că cel mai util exercițiu de proactivitate ar fi de a realiza că greşelile din trecut se află înăuntrul CERCULUI ÎNGRIJORĂRILOR. Nu le putem anula, nu putem modifica consecințele lor.

Abordarea de tip proactiv a unei erori este de a o recunoaşte pe loc, de a o corecta şi, mai ales, de a extrage din ea o învățătură.

Acest procedeu transformă un eşec într-un succes. "Succesul" — spune fondatorul IBM, T.J.Watson, "e de partea cealaltă a eşecului."

A nu recunoaşte o greşeală, a nu o corecta, a nu trage concluzii de pe urma ei reprezintă o greşeală de alt ordin. În general, duce la autoiluzionare, Ia autojustificare, la minciuni raționalizate (adresate sieşi şi altora). Acest tip de greşeală-camuflaj o accentuează pe cea dintâi, dându-i o amploare disproporționată, şi se dovedeşte infinit mai dăunătoare.

Ceea ce ne lezează cel mai mult nu sunt acțiunile altora, nici chiar propriile noastre greşeli, ci felul în care reacționăm la ele. A vâna şarpele care ne-a muşcat

nu împiedică otrava să pătrundă în organism. Trebuie luate măsuri de urgență pentru a elimina veninul.

Răspunsul pe care-l dăm oricărei greşeli făcute de noi afectează calitatea etapei următoare. Pentru a împiedica greşelile să deformeze acele momente, trebuie să le acceptăm ca atare, să le cercetăm îndată, suprimându-le forța nocivă.

A LUA UN ANGAJAMENT, A RESPECTA ANGAJAMENTELE

Chiar în centrul CERCULUI INFLUENȚEI noastre se află capacitatea de a lua angajamente, de a face promisiuni — şl de a le respecta. Calitatea angajamentelor luate față de noi şi față de ceilalți, onestitatea de a le respecta este însăşi esența şi manifestarea cea mai evidentă a proactivității noastre.

Este şi esența creşterii noastre: printr-o conştientizare permanentă şi gratie conştiinței morale — zestrea nativă a naturii umane — putem scoate la lumină zonele deficitare, zonele ce se cer ameliorate, talentele ce pot fi cultivate sau cele care trebuie transformate sau eliminate din viața noastră. Pe măsură ce luăm cunoştință de aceste realități, putem recurge la *imaginație* şi *la voința noastră autonomă* pentru a le prelucra — prin promisiunile pe care ni le facem, prin fixarea unor țeluri pe care le respectăm cu seriozitate. Aşa se călește caracterul, capacitatea de *a fi,* şi se pun pietrele de temelie pentru tot ceea ce vom întreprinde mai târziu în viață.

Aici se deschid două căi pentru a putea dispune conştient şi imediat de viețile noastre. Putem *să ne promitem* să facem cutare sau cutare lucru, şi să ne ținem de promisiune. Sau putem *fixa* un scop şi face efortul de *a-l* atinge. Luând angajamente şi respectându-le, se constituie pas cu pas o integralitate interioară; ea ne permite să ne verificăm stăpânirea de sine, autocontrolul; ea ne dă curajul şi forța necesare de a ne asuma responsabilități crescânde.

Promisiunile făcute nouă sau altora şi respectarea lor ne măresc încet, încet simțul demnității, ne smulg de sub dominarea afectelor, a dispozițiilor schimbătoare.

A ne lua angajamente față de noi, a le respecta înseamnă a dezvolta deprinderea de bază a Eficienței. De acum încolo ne putem dirija capacitatea de cunoaştere, abilitățile şi mai ales dorințele.

Putem lucra asupra oricăruia dintre aceşti factori pentru a-i menține într-un echilibru armonios. Când aria lor de intersecție se lărgeşte, introiectăm din ce în ce mai mult principiile ce stau la baza deprinderilor; caracterul nostru câştigă în fermitate, putem păşi în mod echilibrat spre o eficiență crescută în activitățile noastre.

PROACTIVITATEA: UN TEST DE 30 ZILE

Nu trebuie să trecem prin experiențele atroce din lagărele de exterminare naziste ale lui Victor Frankl pentru a ne descoperi şi dezvolta însuşirile proactive. Putem aplica această capacitate în cursul obişniut al vieții cotidiene, pentru a face față presiunilor şi stress-ului la care suntem mereu expuşi. Ea se exprimă prin felul în care ne respectăm promisiunile, în care ne comportăm într-un blocaj de circulație, cum răspundem unui client irascibil sau unui copil obraznic. Se mai exprimă şi în perspectiva noastră asupra problemelor, în limbajul pe care-l folosim, în alegerea focarului unde ne concentrăm energiile.

Vă propun, mai bine zis vă provoc la o probă de 30 zile, în care să puneți la încercare principiul proactivității. Testați-l şi vedeți ce se întâmplă. Timp de 30 zile, trăiți numai în CERCUL DE INFLUENȚĂ. Luați-vă angajamente minore şi respectați-le. Oferiți soluții şi nu criticați. Fiți un exemplu, şi nu un judecător. Fiți o parte a rezolvării, şi nu o parte a problemei.

Faceți această experiență înăuntrul familiei, la serviciu, în viața conjugală. Nu invocați deficiențele celorlalți. Când faceți vreo greşeală, recunoaşteți-o, corectați-o pe loc, trageți concluzii. Nu vă complăceți în a blama sau acuza. Concentrați-vă pe lucrurile în care puteți interveni. Lucrați asupra dv., asupra modului dv. de *a fi.*

Priviți defectele celorlalți cu toleranță şi compasiune, nu-i învinuiți. Nu e vorba de ceea ce ei nu fac sau de ceea ce ar trebui să facă; e vorba de răspunsul pentru care ați optat într-o situație dată, ceea ce *dv. trebuie să faceți* Dacă vă surprindeți gândind că problema e "acolo, afară", opriți-vă. Gândul acesta este adevărata problemă.

Cei ce-şi vor exercita libertatea zi de zi, aşa cum e la pornire, într-un stadiu embrionar, o vor vedea amplificându-se încet, încet.

Cei ce n-o vor face o vor vedea sfrijindu-se pe zi ce trece şi se vor trezi nu trăind, ci "trăiți", adică trăind după voia altora, conform scenariilor scrise de părinți, de asociați, de societate în general.

Suntem răspunzători de eficiența noastră, de propria noastră fericire şi — aş îndrăzni să spun — în ultimă instanță chiar de majoritatea împrejurărilor în care trăim.

Samuel Johnson observa: "Izvorul mulțumirii trebuie să țâşnească din mintea noastră. Cine nu cunoaşte îndeajuns firea omenească crede că-şi va găsi fericirea schimbând altceva decât propriile sale porniri şi-şi va irosi viața în eforturi sterile, înmulțind necazurile pe care ar dori să le înlăture."

Sugestii de aplicare

1. În decursul zilei, fiți atent la limbajul pe care-l folosiți sau la cel folosit de alții. Fiți atenți cât de des enunțați — sau auziți enunțându-se — expresii de tip reactiv, cum ar fi "Dacă s-ar "Nu pot", "Chiar trebuie să..."

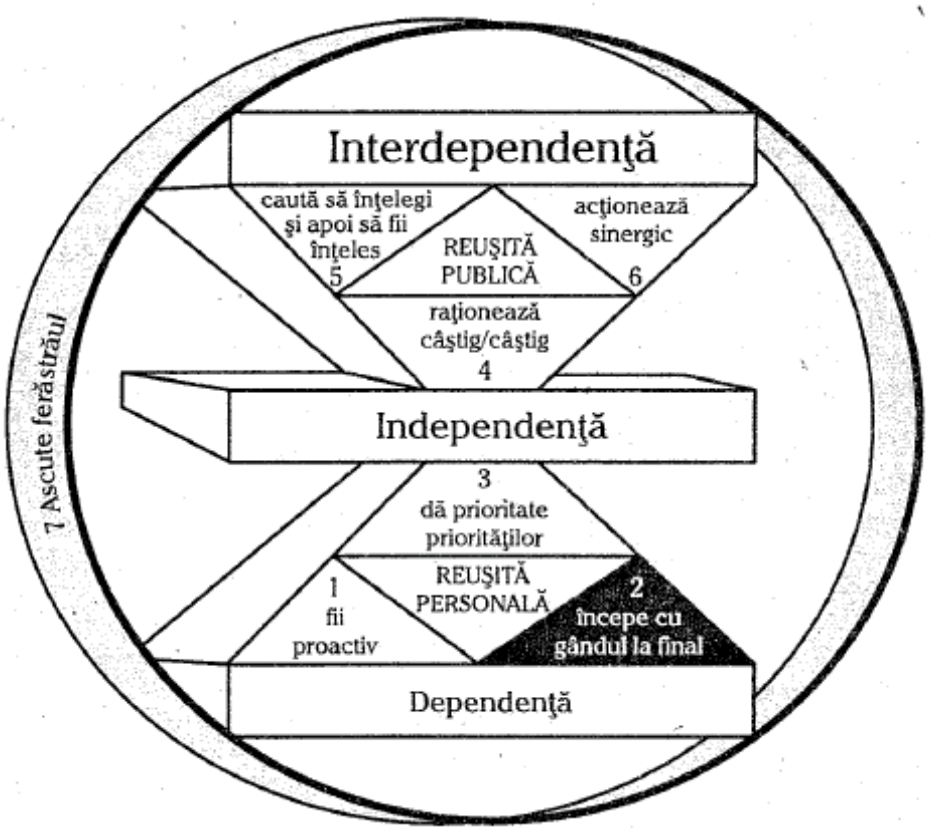
2. Imaginați-vă o situație într-un viitor apropiat în care, dată fiind experiența trecutului, v-ați putea comporta reactiv. Transpuneți situația în contextul CERCULUI DE INFLUENȚĂ al dv. Cum ați putea răspunde în mod proactiv? Urmăriți câteva secvențe proactive.

Amintiți-vă intervalul dintre stimul şi răspuns şi propuneți-vă de a vă exersa libertatea opțiunii.

3. Alegeți-vă o situație din viața profesională sau personală în care vă' simțiți frustrați. Încercați să stabiliți dacă este o problemă în care puteți interveni direct, indirect sau deloc. Hotărâți-vă asupra primului pas pe care-l puteți face în CERCUL DE INFLUENȚĂ pentru a o rezolva — apoi treceți la fapte.

4. Încercați să vă țineți de acest test o lună de zile. Urmăriți schimbările survenite în CERCUL DE INFLUENȚĂ.

Deprinderea 2 începeți cu gândul la final



Principiile conducerii personale

Ce se află în urma noastră şi ce se află înaintea noastră sunt lucruri mărunte față de ce se află înăuntrul nostru.

OLIVER WENDELL HOLMES

Pentru a citi paginile următoare, vă rog să căutați un loc retras unde nimeni să nu vă deranjeze. Faceți abstracție de orice preocupare în afara lecturii acestor pagini şi de ceea ce am să vă invit să faceți. Nu vă gândiți nici la programul dv, nici la prieteni.

Concentrați-vă alături de mine, cu mintea cât mai deschisă.

Vedeți-vă — cu ochii minții — în drum spre înmormântarea unei persoane apropiate şi iubite. Imaginați-vă conducând maşina, oprindu-vă în dreptul capelei, parcând maşina şi ieşind din ea.

Intrând în capelă, observați florile, ascultați acordurile de orgă în surdină. Priviți fețele prietenilor şi ale familiei în timp ce înaintați.

Resimțiți durerea tuturor față de pierderea pe care ați suferit-o. Dar şi bucuria de a fi împărtăşit cu cel plecat o viață în comun, bucurie ce o simțiți radiind din inimile lor.

Ajuns în dreptul sicriului, vă uitați înăuntru şi... stați față în față cu dv! E înmormântarea dv, peste trei ani. Toți cei prezenți au venit să-şi exprime prețuirea, sentimentele şi respectul față de viața dv.

Vă aşezați, aşteptând începerea serviciului divin; vă uitați la program. Patru vorbitori vor lua cuvântul. Primul e un membru al familiei sau o rudă apropiată — copii, frați, surori, nepoți, mătuşi, veri şi bunici veniți din toate colțurile țării pentru a asista la funeralii. Al doilea vorbitor e un prieten, cineva în stare să vă caracterizeze personalitatea. Cel de-al treilea e un coleg de breaslă.

Şi al patrulea vine din partea comunității bisericeşti unde ați activat.

Acum vă reculegeți o clipă. Ce v-ar plăcea să spună fiecare dintre aceşti vorbitori despre persoana, despre viața dv? Cum vă veți recunoaşte în cuvântul lor ca soț, soție, tată sau mamă? Ce fel de fiu, fiică sau văr? Ce fel de prieten? De colaborator?

Ce fel de caracter v-ar plăcea să fi văzut ei în dv.? Ce contribuții, ce realizări ați dori să-şi reamintească? Priviți cu atenție la cei din jurul dv: v-ar fi plăcut să fi adus o schimbare — firește, în bine — în viața lor? Care anume?

Înainte de a vă continua lectura, acordați-vă un minut pentru a nota impresiile. Vă va fi de mare ajutor mai târziu.

CE ÎNSEAMNĂ "A ÎNCEPE CU GÂNDUL LA FINAL"?

Dacă ați participat intens la această vizualizare înseamnă că, pentru o clipă, ați luat contact cu valori profunde, esențiale, ale personalității dv., cu acel nucleu de călăuzire interioară al CERCULUI DE INFLUENȚĂ.

V-aş ruga să meditați asupra cuvintelor lui Joseph Addison:

Când privesc mormintele mărimilor de odinioară, moare în mine orice sentiment de invidie; când citesc epitaful frumuseților de altădată, orice patimă se stinge; când mă întâlnesc cu durerea părinților aplecați asupra unei lespezi mortuare, mi se topeşte inima de milă; când văd regi zăcând alături de uzurpatorii lor, inteligențe rivale aşezate unele lângă altele sau sfinți care au dezbinat lumea prin controversele şi disputele lor, mă gândesc cu mâhnire la meschinăria competițiilor, facțiunilor şi încrâncenărilor omenirii. Când citesc midtele date de pe morminte, ale celor care au murit ieri sau cu 600 de ani în urmă, mă gândesc la Ziua cea Mare când vom fi Contemporani cu toții, înfațişându-ne laolaltă.

Cu toate că DEPRINDEREA 2 îşi găseşte aplicarea în diferite ocazii şi planuri ale vieții, aplicarea fundamentală a lui "ÎNCEPEȚI CU GÂNDUL LA FINAL" este de a porni, chiar începând de astăzi, cu imaginea, reprezentarea sau paradigma sfârşitului vieții dv. În minte, ca un cadru de referință sau un criteriu de judecată. Fiecare aspect al vieții dv. — comportamentul de azi, comportamentul de mâine, cel de săptămâna viitoare, de luna viitoare — poate fi examinat în contextul general a ceea ce socotiți a fi de maximă importanță. Cu acest gând al sfârşitului în minte, vă puteți încredința că orice faceți în decursul zilei nu ***încalcă*** criteriul pe care l-ați definit ca fiind de supremă importanță, că fiecare zi ce trece contribuie în mod semnificativ la viziunea de ansamblu asupra vieții dv.

Înseamnă a porni cu înțelegerea clară a destinației. Înseamnă a şti încotro duce drumul ales, şi ca atare, a înțelege mai bine unde vă aflați în momentul actual, şi că paşii făcuți vă duc mereu în direcția cea bună.

E incredibil de uşor a cădea în capcana activității, a agitației vieții, muncind din ce în ce mai mult şi urcând pe scara succesului, numai pentru a descoperi, într-un târziu, că ați sprijinit-o pe un zid greşit. E foarte posibil să fii ocupat, extrem de ocupat, fără a fi cu adevărat eficient.

Mulți se pomenesc repurtând victorii — găunoase, succese realizate pe seama unor lucruri care, dintr-o dată, se dovedesc de o valoare infinit mai mare. Oameni de toate categoriile — medici, universitari, actori, politicieni, oameni de afaceri, atleți sau instalatori — se zbat să obțină venituri mai. mari, mai multă considerație sau un grad mai înalt de profesionalizare ca, în ultimă instanță, să descopere că înverşunarea cu care şi-au urmărit scopul i-a orbit față de lucruri cu adevărat esențiale care acum nu rnai există.

Ce diferit arată viețile noastre când ne-am stabilit un etalon de valori şi, în consecință, ne gospodărim fiecare zi în aşa fel încât *să fim* şi *să facem* numai ce este esențial. Dacă scara nu e sprijinită pe zidul cel bun, fiecare pas făcut ne apropie mai repede de locul greşit.

Putem fi extrem de ocupați, putem fi chiar foarte *eficienți* — însă realmente eficienți nu vom fi decât pornind cu gândul la final.

Dacă reflectați la ce ați fi dorit să auziți despre dv. În scenariul înmormântării, veți afla *definiția dv. a succesului.* Ar putea fi diferită de cea pe care o ştiați până atunci. Poate că celebritatea, perfomanțeîe, averea sau alte deziderate pentru care luptăm nu se încadrează în zidul cel bun.

Pornind cu gândul la final, vă însuşiți o nouă perspectivă.

Cineva a întrebat pe altcineva la moartea unui prieten comun: "Cât a lăsat?" Prietenul a răspuns: "A lăsat totul."

TOATE LUCRURILE SUNT CREATE DE DOUĂ ORI

"începeți cu gândul îndreptat la final" se întemeiază pe principiul *"Toate lucrurile sunt create de două ori."* Există o creație inițială de ordin mental şi o a doua creație în plan *fizic.*

Să luăm un exemplu, construcția unei case, de pildă. O creezi în fiecare amănunt al ei înainte de a-i pune piatra de temelie. Încerci să-ți reprezinți cât mai precis genul de casă pe care-l doreşti. Dacă te gândeşti la o casă familială, planul va cuprinde o cameră de zi încăpătoare. Te poți gândi la uşi glisante şi la o curte interioară

pentru jocul copiilor. Lucrezi mintal, prefigurezi imaginea a ceea ce vrei să construieşti, până ce ea se precizează.

Apoi faci o schiță a diverselor planuri de construcție. Toate acestea se fac înainte de a se trece la executarea pe teren. În caz contrar, în cea de-a doua creație, cea fizică, vei fi nevoit să aduci modificări costisitoare care vor dubla prețul casei.

Regula tâmplarului este: "Măsoară de două ori şi taie o dată."

Trebuie să te asiguri că schița, cea dintâi creație, corespunde Întocmai cu ceea ce-ți doreşti, că te-ai gândit la toate amănuntele.

Abia atunci o transpui în cărămidă şi mortar. Te duci zi de zi pe şantier, consulți planurile şi dai indicațiile pentru lucrările zilei.

Începi cu gândul la final.

Să luăm alt exemplu, de pildă o afacere. Dacă vrei să ai o întreprindere de succes, trebuie să-ți faci o imagine foarte clară a ceea ce urmăreşti. Trebuie gândită natura produselor sau serviciilor pe care vrei să le furnizezi, în funcție de cerințele pieții; urmează organizarea elementelor — aspectul financiar, cercetarea şi dezvoltarea, operațiile, personalul, amenajările şi utilajul etc. Faptul de a porni — sau nu — cu finalul în minte determină deseori aptitudinea de a crea o întreprindere de succes. Înainte de a pleca într-o excursie, îți alegi destinația şi-ți plănuieşti itinerarul cel mai favorabil. Înainte de a planta o grădină, îi faci planul

în minte sau îl aşterni pe hârtie. Înainte de a ține o conferință, o scrii sau îți notezi un punctaj. Începi prin a desena modelul unei rochii înainte de a croi.

În măsura în care înțelegem principiul celor două feluri de creații, şi ne asumăm responsabilitatea amândurora, activitatea noastră se înscrie înăuntrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ şi îl lărgeşte. Dacă nu procedăm în conformitate cu acest principiu, şi neglijăm primul aspect, îl diminuăm.

INTENȚIE SAU ABSENȚĂ

Există principiul conform căruia toate lucrurile sunt create de două ori, însă creația primă nu este întotdeauna rodul unei intenții conştiente. În viața noastră personală, dacă nu ne cultivăm capacitatea de conştientizare şi nu luăm inițiativa primei creații, ie dăm celorlalți sau împrejurărilor din afara CERCULUI DE INFLUENȚĂ posibilitatea de a ne modela parțial existența, prin lipsa noastră de participare. Trăim pasiv/reactiv scenariile preluate din familia noastră, de la colaboratori, din programul altora, din împrejurări — scenarii însuşite din anii copilăriei, din educația şi condiționările noastre.

Aceste scenarii sunt scrise de oameni — nu au la bază principii, îşi au originea în vulnerabilitățile noastre, în adânca dependență față de alții, în intensa noastră nevoie de a fi acceptați şi iubiți, de a trăi cu sentimentul unei apartenențe, a importanței şi demnității noastre, de a resimți că avem un loc şi un rost în viață.

Cu sau fără ştirea noastră, cu sau fără intervenția noastră, există o primă creație în toate aspectele vieții. Iar noi suntem a doua creație fie a propriei noastre "programări", fie a programării altora, a împrejurărilor sau a vechilor noastre deprinderi.

Şi totuşi dispunem cu toții de acele capacități specific umane de conştientizare, imaginație şi conştiință morală care ne permit să examinăm creațiile "prime" şi să ne elaborăm noi înşine prima creație, să scriem cu mâna noastră propriul nostru scenariu. Cu alte cuvinte, DEPRINDEREA 1 spune: "Tu eşti creatorul". DEPRINDEREA 2 este prima creație — programarea.

CONDUCERE ŞI MANAGEMENT

DEPRINDEREA 2 se bazează pe principiile autoconducerii — altfel spus, conducerea este o primă creație. Conducerea nu trebuie confundată cu managementul. Managementul este a doua creație, pe care o vom discuta în capitolul despre DEPRINDEREA 3. Însă conducerea ocupă primul loc.

Managementul se află, ca să zicem aşa, în linia a doua: cum să îndeplinesc optimal anumite lucruri? Conducerea este în linia întâi:

care sunt lucrurile pe care vreau să le îndeplinesc? Peter Drucker şi Warren Bennis au formulat-o foarte expresiv: "Managementul înseamnă a face lucrurile

cum se cuvine; conducerea, a face lucrurile cuvenite." Managementul este eficiența în urcuşul pe scara succesului; conducerea determină sprijinirea scării pe zidul potrivit."

Diferența dintre management şi conducere poate fi uşor înțeleasă dacă vă imaginați un grup de producători străbătând jungla şi croindu-şi drumul cu cosorul. Ei sunt producătorii, cei care rezolvă problema: curăță drumul prin hățiş, tăindu-1.

Managerii calcă pe urmele lor, ascut cosoarele, redactează manuale procedurale, țin cursuri de întreținere a musculaturii, introduc ameliorări tehnologice, întocmesc orare de lucru şi programe de recreere pentru mânuitorii de cosoare.

Leader-ul e cel care se urcă pe cel mai înalt copac, cuprinde tot orizontul cu privirea şi strigă; "Nu e jungla pe care o căutăm!"

. Dar care e răspunsul obişnuit al producătorilor şi managerilor ocupați, agitați şi eficienți: "Tăcere! Suntem în plin progres!"

Fie că e vorba de noi în calitate de indivizi, grupuri sau organizații, suntem adesea atât de preocupați de a ne croi drumul prin junglă, încât nu observăm că înaintăm într-altă junglă decât cea dorită. Iar schimbările precipitate din mediul în care trăim îngreunează mai mult ca oricând eficiența conducerii — conducerea oricărui aspect al vieții, independente ori interdependente.

Avem mai multă nevoie de o viziune — sau destinația precisă — şi de o busolă (un set de principii sau direcții) decât de o hartă rutieră. Nu avem cum şti cât de accidentat va fi terenul pe care vom călca în viitor, nici care vor fi necesitățile de mâine; totul va depinde de judecata noastră în acel moment. Dar o busolă interioară ne va indica întotdeauna direcția cea bună.

Eficiența — deseori chiar supraviețuirea — nu depinde numai de intensitatea efortului făcut, ci dacă efortul se face în jungla dorită.

Iar metamorfozele actuale ce se produc în aproape toate industriile şi profesiunile cer în primul rând capacitatea de conducere, şi numai în al doilea rând pe cea managerială.

În lumea afacerilor, piața se schimbă atât de rapid, încât şi serviciile care până mai ieri satisfăceau gusturile şi necesitățile consumatorilor, astăzi se dovedesc cu totul demodate.

O conducere ferm proactivă trebuie să supravegheze constant schimbările în curs, în special motivele şi obiceiurile de cumpărare ale clientelei, şi să dispună de forța necesară pentru a reorganiza resursele în direcția cea bună.

Schimbări cum ar fi: dereglări în activitatea liniilor aeriene, urcarea vertiginoasă a cheltuielilor de îngrijire medicală, creşterea cantității şi calității

automobilelor de import au un puternic impact asupra mediului. Dacă industriile interesate nu urmăresc îndeaproape modificările mediului, inclusiv cele din propriile lor echipe de muncă, şi nu-şi pun la contribuţie creativitatea în conducere pentru a păstra orientarea justă, expertizele manageriale, oricât de numeroase, nu le vor feri de eşec.

Un management eficient fără o conducere eficientă aminteşte o formulă maliţioasă: "E ca şi cum ai monta şezlonguri pe puntea Titanicului." Nici un succes managerial nu poate suplini un eşec în conducere. Însă conducerea e dificilă, deoarece se cade prea des în capcana paradigmei manageriale:

În sesiunea finală a unui program de perfecţionare a cadrelor directoriale, desfăşurat pe durata unui an, preşedintele unei companii petroliere a venit să-mi spună: "Stephen, când într-a doua lună ai subliniat diferenţa dintre conducere şi management, mi-am examinat calitatea de preşedinte al companiei şi mi-am dat seama că, de fapt, n-am practicat niciodată o conducere propriu-zisă.

.Eram pur şi simplu cufundat în management, copleşit de presiunea solicitărilor urgente şi de detaliile logisticii de zi cu zi. Şi m-am hotărât să mă retrag din activitatea managerială. Puteam găsi pe alţii care s-o preia. Vroiam cu tot dinadinsul să-mi conduc întreprinderea.

N-a fost deloc uşor. M-am simţit frustrat din clipa când am renunţat să mă mai ocup de avalanşa problemelor presante — urgenţe care îmi procurau o mare satisfacţie: aceea a realizărilor imediate. Mi-a venit greu să mă confrunt cu dificultăţile administrative, cu crearea unui mediu psihologic propice, să fac analize mai aprofundate ale disfuncţionalităţilor, să pândesc noi oportunităţi. Nu numai eu, dar şi ceilalţi s-au simţit frustraţi, privaţi de stilul lor confortabil de muncă. Le lipsea disponibilitatea mea de a răspunde oricând solicitărilor. Ar fi dorit să apeleze în continuare la mine pentru rezolvarea problematicii cotidiene.

Dar m-am ţinut tare. Trăiam cu convingerea că trebuia să mă afirm în conducere. Ceea ce am şi făcut. Azi, întreaga afacere a căpătat alt aspect. Suntem mult mai adaptaţi cerinţelor generale.

Ne-am dublat veniturile şi împătrit profiturile. Pot spune liniştit că mi-am însuşit conducerea."

Sunt convins că şi mulţi părinţi cad în capcana paradigmei manageriale, aceea de a interveni în permanenţă, de a urmări numai rezultatul imediat şi respectarea regulilor, în loc de a pune accentul pe orientare, pe scopul final şi mai ales pe căldura şi solicitudinea familială.

Dar şi în viaţa noastră familială ne lipseşte simţul conducerii. Cu gândul la eficienţă, ne ocupăm de gospodărire managerială, fixându-ne anumite obiective şi îndeplinindu-le, mai înainte de a ne fi clarificat propriile valori.

RESCRIEREA SCENARIULUI:

A DEVENI PROPRIUL NOSTRU "PRIM" CREATOR

După cum am observat, proactivitatea se întemeiază pe o înzestrare specific umană, cea a *capacității de conştientizare.* Alte două însuşiri strict umane, *imaginația* şi *conştiința morală* ne îngăduie să ne extindem proactivitatea şi să învățăm să ne conducem pe noi înşine — cu alte cuvinte, să fim proprii noştri conducători.

, Cu ajutorul imaginației putem vizualiza lumile potențialităților ce zac latente în noi. Cu ajutorul conştiinței putem intra în contact cu legile şi principiile universale, cu talentele noastre singulare şi cu mijloacele de a le valorifica, cu principiile noastre diriguitoare, în cadrul cărora ne putem dezvolta optimal. Împreună cu capacitatea de conştientizare, aceste două însuşiri ne dau posibilitatea de a ne scrie propriul scenariu. ,

Deoarece trăim conform multelor scenarii care ne-au fost date şi predate, scrierea scenariului este mai degrabă o "rescriere" — o mutație paradigmatică — schimbarea modelelor noastre de bază.

Pe măsură ce identificăm scenariile inoperante, modelele incorecte sau incomplete avute până acum, putem începe să ie rescriem — în mod "proactiv" — cu mâna noastră.

Cred că unul dintre cele mai revelatoare cazuri de rescriere a unui scenariu e cel relatat de Anwar Sadat în autobiografia sa. Fostul preşedinte al Egiptului fusese crescut şi educat în spiritul unei uri încrâncenate împotriva Israelului — un scenariu adânc întipărit în minte. El afirmase Ia Postul Național de Televiziune: "Niciodată n-am să strâng mâna unui israelian atâta vreme cât ei vor ocupa o palmă de pământ arab! Niciodată! Niciodată! Niciodată!" Şi uriaşe mulțimi din tot cuprinsul țării au scandat: "Niciodată! Niciodată! Niciodată!”

Acest scenariu a mobilizat toate energiile şi a focalizat voința întregii țări. El pleda pentru independență şi naționalism, şi a stârnit valuri de emoție în rândul populației. Dar era şi foarte necugetat, şi Sadat o ştia. Nu ținea seama nici de aspectul primejdios al situației, nici de complexa interdependență a realităților implicate.

De aceea Sadat s-a răzgândit. Învățase să-şi modifice optica încă din tinerețe, când a fost închis în Celula 54 a închisorii Centrale din Cairo, fiind implicat într-o conspirație împotriva regelui Faruk.

Învățase să se distanțeze de propriile sale păreri, examinându-şi critic scenariile, cercetând dacă erau sau nu adecvate şi judicioase, învățase să-şi golească mintea şi, printr-o anumită formă de meditație şi rugăciune foarte personală, să-şi prelucreze propriile scenarii şi să le reformuleze.

Nota în autobiografie cum îşi părăsise celula cu mare părere de rău, căci acolo avusese revelația adevăratei naturi a succesului, cel obținut asupra ta, asupra eului tău. El nu consta în dobândirea bunurilor materiale sau a Puterii, ci în stăpânirea de sine, în victoria asupra rezistențelor tale față de tine.

Pe durata regimului lui Nasser, Sadat a fost ținut în umbră.

Opinia generală îl considera eliminat din arena politică — ceea ce nu era cazul. Toți îşi proiectau asupra lui propriile lor clişee, neavând cum să-l înțeleagă. Iar el îşi aştepta ceasul.

Şi când i-a sosit timpul, când a devenit preşedintele Egiptului şi s-a confruntat cu realitățile politice, şi-a schimbat scenariul față de Israel. S-a dus în vizită la Knesset, la Ierusalim — imțiind una dintre cele mai senzaționale mişcări pacifiste, fără precedent în istorie. O cutezanță care, în cele din urmă, s-a concretizat în Acordul de la Camp David.

Sadat a ştiut să-şi folosească facultatea de a conştientiza, imaginația şi conştiința morală pentru a se domina pe sine însuşi, pentru a-şi schimba paradigma, unghiul de vedere. A operat în centrul CERCULUI DE INFLUENTĂ. Şi din rescrierea scenariului, din schimbarea paradigmei, au decurs modificări în comportament şi atitudine, care au influențat milioane de vieți din CERCUL mai larg al ÎNGRIJORĂRILOR.

Exersându-ne facultatea de conştientizare, ne putem descoperi scenariile inoperante, deprinderile adânc înrădăcinate, nedemne de noi, cele în totală neconcordanță cu adevăratele noastre valori.

DEPRINDEREA 2 ne spune că nimeni nu ne sileşte să trăim conform acestor scenarii. Suntem răspunzători — responsabili, răspuns-abili — cu alte cuvinte, avem abilitatea de a ne folosi imaginația şi creativitatea pentru a scrie alte scenarii, mai operative, mai apropiate de valorile noastre fundamentale şi de principiile care dau sens acestor valori.

Să presupunem, de exemplu, că sunt "hiperreactiv" față de copiii mei. Ori de câte ori mi se pare că se poartă într-un mod nepotrivit, simt un fel de rău la stomac, şi toată ființa mea se pregăteşte de atac. Nu acord nici o atenție principiului creşterii progresive, a înțelegerii răbdătoare, ci numai comportamentului de moment.

Vreau să câştig o bătălie, nu războiul.

Îmi scot munițiile — talia superioară, postura de autoritate — țip sau intimidez, amenințsau pedepsesc. Şi ies învingător. Stau acolo, victorios, în mijlocul ruinelor unei relații avariate, în timp ce copiii, aparent supuşi, se revoltă în sinea lor, refulându-şi sentimentele care, mai devreme sau mai târziu, vor izbucni la suprafață în forme mult mai urâte.

Acum, dacă m-aş afla la înmormântarea pe care am vizualizat-o adineaori, şi unul dintre copiii mei ar lua cuvântul, aş dori să arate cum viaţa lui reprezintă izbânda unei educaţii, instruiri şi discipline învăluite de iubire de-a lungul unui şir de ani, şi nu cicatricele unor încăieri cu victorii de moment. Aş dori să fi păstrat numai amintirile plăcute, mai ales despre momentele profund semnificative petrecute împreună. Aş dori să-şi amintească de mine ca de un tată afectuos, care a împărtăşit cu el bucuriile şi necazurile anilor de creştere. Aş dori să-şi amintească cum venea la mine cu întrebările şi cu micile lui dureri. Aş dori să-l fi ascultat, să-l fi iubit, să-l fi ajutat. Aş dori să fi înţeles că nici eu nu eram perfect, dar că încercasem să fac pentru el tot ce-mi stătea în putere. Şi că l-am iubit poate mai mult decât oricine pe lume.

Aş fi dorit toate acestea, pentru că, în adâncul meu, pun un preţ imens pe copiii mei. Îmi sunt nespus de dragi, aş vrea să fiu mereu alături de ei. Rolul meu de tată mi se pare extrem de important.

Dar îl pierd deseori din vedere. Mă las prins în capcana: "scump la tărâţe, ieftin la făină". Lucrurile de primă importanţă sunt îngropate sub straturile urgenţelor, ale preocupărilor imediate, ale conduitei exterioare. Devin reactiv. Şi felul cum mă port zi de zi cu copiii mei seamănă prea puţin cu sentimentele profunde pe care le am faţă de ei.

Însă conştientizez situaţia. Şi am suficientă imaginaţie şi conştiinţă ca să-mi cercetez atent valorile fundamentale. Îmi dau seama că scenariul pe care-l trăiesc e în dezacord cu acele valori, că modul meu de viaţă nu rezultă dintr-un proiect "proactiv" care să-mi aparţină —,ci decurge dintr-o "creaţie primă" provenită din împrejurări, preluată de la alte persoane. Dar stă în puterea mea să mă schimb! Pot trăi din creaţiile imaginaţiei mele, şi nu din cele ale memoriei. Pot apela la potenţialul meu nelimitat, în locul trecutului meu limitat. Pot deveni "creatorul prim" al persoanei mele.

A începe cu gândul la final înseamnă a aborda rolul meu de părinte şi celelalte roluri din viaţă cu o viziune clară a valorilor şi direcţiilor adoptate. Înseamnă a fi responsabil de propria mea "creaţie primă", a-mi rescrie scenariul în aşa fel încât paradigmele care îmi determină mentalitatea şi conduita să fie în acord cu valorile mele cele mai autentice, şi cu principii corecte.

Mai înseamnă a începe ziua cu aceste valori în minte. Clare şi ferme. Şi atunci, faţă cu neprevăzutul, cu provocările existenţei, pot lua hotărâri bazate pe aceste valori. Pot acţiona cu integritate. Nu mai sunt supus nici emoţiilor, nici împrejurărilor. Pot fi cu adevărat proactiv, adică determinat de valori —, deoarece le am clare şi prezente în minte.

O PROFESIUNE DE CREDINŢĂ — SAU MISIUNEA PERSONALĂ

Nu ştiu un mod mai eficient de a începe cu gândul la final decât acela de a stabili şi formula un program personal, o filosofie sau un crez. Care să fie programul axat pe *ceea ce vrei să fii* [caracterul), pe *ceea ce vrei să faci* (contribuții şi realizări) şi pe valorile sau principiile ce stau la baza acestor activități.

Fiecare individ fiind unic în felul lui, o profesiune de credință va reflecta această unicitate în formă şi în fond. Prietenul meu Rolfe Kerr şi-a exprimat credo-ul în modul următor:

Primul succes: în mediul familial

A căuta şi merita ajutorul divin

Fără compromisuri în materie de onestitate

Trebuie ținut seama de toate persoanele implicate

A asculta ambele părți înainte de a judeca

A cere sfatul altora

A lua apărarea celor absenți

A fi sincer, dar ferm

A cultiva în fiecare an câte o nouă competență

A plănui azi lucrul pentru a doua zi

A. te grăbi încet

A întreține o atitudine pozitivă

A-ți păstra simțul umorului

A respecta ordinea în plan personal şi profesional

A nu te teme de greşeli — a te feri doar de lipsa unor răspunsuri creative,

constructive şi corecte la acele greşeli A înlesni reuşita persoanelor subordonate A asculta de două ori, a -corbi o dată

A te concentra asupra competenței şi efortului cerut de activitatea prezentă, fară a te preocupa de funcția sau promovarea viitoare.

O femeie care se străduia să mențină un echilibru între îndatoririle familiale şi activitatea profesională şi-a formulat altfel programul personal:

Voi încerca să mențin un echilibru viabil între carieră şi familie — ambele sunt foarte importante pentru mine.

■ *Căminul meu va fi. un loc unde ai mei, prietenii şi musafirii, vor găsi o atmosferă vesela, confort, linişte şi fericire. Voi căuta să mențin curățenia şi ordinea şi în acelaşi timp un climat dinamic şi destins. Voi încerca să aleg cu discernământ regimul alimentar, lecturile şi toate activitățile casnice. Vreau să-i învăț pe copii să iubească, să învețe, să râdă — să fie silitori şi să-şi cultive talentele.*

Apreciez şi respect drepturile, libertatea şi responsabilitățile societății noastre democrate. Voi fi un cetățean informat şi preocupat, implicat în politică, asigurându-mă că vocea mea va fi auzită şi votul meu numărat.

Voi avea curatul de a lua inițiative şi de a-mi urmări scopurile propuse. Voi încerca să acționez în mod creativ în orice situație, să discern ocaziile ce se oferă, să nu trăiesc pasiv.

Voi încerca să mă feresc de obiceiurile devenite constrângătoare sau de cele dăunătoare. Voi cultiva deprinderi care să mă elibereze de vechile etichete şi limitări, care să mă ajute, să mă perfecționez şi să am o mai marc libertate de opțiune.

Banul îmi va fi slugă şi nu stăpân. Voi încerca să-mi dobândesc în timp o autonomie financiară —, iar dorințele să-mi fie dictate numai de nevoi şi de mijloacele de care dispun. În afara ratelor pentru casă şi a cheltuielilor de închiriere a maşinii, voi încerca să nu fac datorii. Voi cheltui mai puțin decât încasez şi voi învesti o parte din venit.

Îmi voi folosi banii.şi talentul pentru a face altora viața mai plăcută, prin servicii şi donații caritabile.

Un astfel de program sau crez are funcția unei constituții personale. Este esențial imuabilă, asemeni Constituției Statelor Unite căreia, în decurs a peste 200 ani i s-au adus numai 26 amendamente, din care 10 figurau în proiectul inițial al Cartei Drepturilor Omului.

Constituția Statelor Unite reprezintă norma de evaluare a oricărei legi din țară. Este documentul pe care Preşedintele se obligă să-l apere şi să-l sprijine când face *Jurământul* de Credință.

Este criteriul după care se acordă dreptul Ia cetățenie. Este fundamentul — şi centrul — care îngăduie oamenilor să traverseze traume grave cum ar fi Războiul Civil, Războiul din Vietnam, sau procesul Watergate. Este norma scrisă, criteriul general de evaluare şi estimare.

Constituția s-a menținut şi îşi îndeplineşte şi azi funcția sa vitală, deoarece e întemeiată pe principii corecte, pe adevăruri evidente conținute în Declarația de Independență. Aceste principii acordă Constituției o putere atemporală, chiar şi în mijlocul ambiguităților şi prefacerilor sociale. "Securitatea noastră specifică", afirma Thomas Jefferson, "constă în posedarea unei Constituții scrise."

O profesiune de credință bazată pe principii corecte devine o normă similară şi în cazurile individuale. Devine o constituție personală, premisa de la care pot fi luate hotărâri majore, de orientare în viață, şi baza deciziilor mărunte ale zilei, luate în contextul diverselor împrejurări şi care ne afectează existența. Ea acordă fiecărui individ aceeaşi putere invariabilă peste timp în mijlocul schimbărilor din jurul lui.

Oamenii nu se pot adapta schimbărilor dacă nu există în ei un nucleu invariabil. Capacitatea de a te schimba are o cheie, şi anume simțul identității tale, ideea clară a ceea ce urmăreşti şi a ceea ce prețuieşti mai mult în viață.

Cu un astfel de credo, ne putem adapta din mers prefacerilor din jur, nestingheriți nici de preconcepții, nici de prejudecăți. Nu avem nevoie să ne plănuim paşii următori nici să clasificăm în mod stereotip lucrurile, situațiile şi oamenii pentru a-i încadra într-un anumit tipar al realității.

Ambianța noastră personală se schimbă şi ea într-un ritm din ce în ce mai rapid. Aceste transformări precipitate îi consumă pe mulți, pe cei incapabili de a ține pasul cu ele, de ale face față. Şi atunci adoptă poziții "reactive" — de fapt se dau bătuți, sperând că vor avea totuşi parte de schimbări în bine.

Dar lucrurile se pot petrece şi altfel. În lagărele morții ale naziştilor, unde Victor Frankl a făcut experiența atitudinei proactive, el a mai învățat şi imensa importanță pe care o reprezintă existența unui scop, a unui "rost" în viață. Esența "logoterapiei", a filosofiei pe care a teoretizat-o mai târziu şi a predat-o, rezidă în recunoaşterea că multe dintre aşa-numitele boli mintale sau afective sunt în realitate simptomele unui sentiment subconştient de vid existențial, de absența unui sens al vieții. Logoterapia elimină acest vid, ajutând individul să-şi găsească o motivație subiectivă, un rost al său, o misiune personală în viață.

Din clipa când ați identificat această misiune, deținеți cheia proactivității dv. V-ați limpezit viziunea, ați precizat valorile care vă dirijează viața. Ați fixat direcția ce vă permite stabilirea unor scopuri pe termen lung sau scurt. Deținеți puterea ce rezultă dintr-o constituție scrisă, întemeiată pe principii corecte — etalonul de măsură al fiecărei decizii de folosire optimă a timpului, talentelor şi energiilor de care dispuneți.

ÎN CENTRU

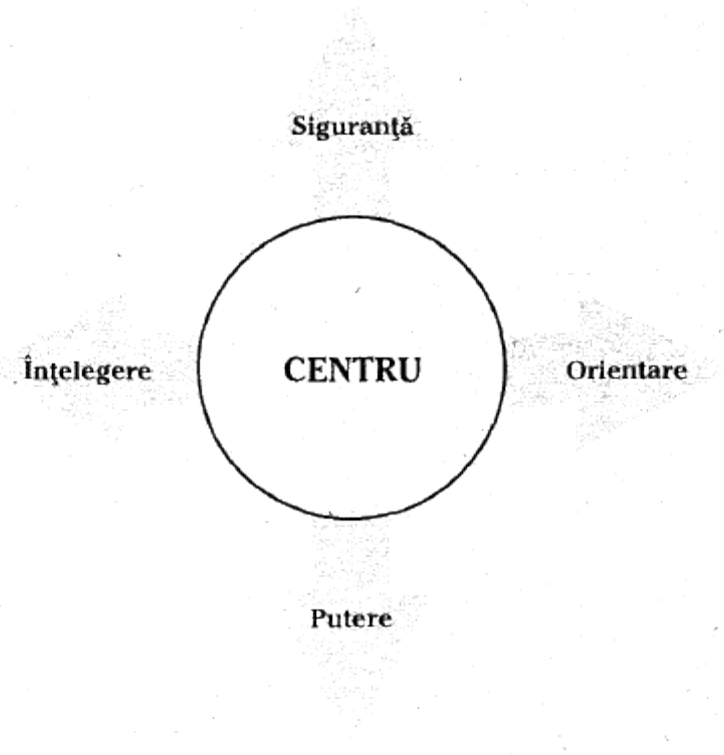
Pentru a formula o asemenea profesiune de credință, trebuie să pornim din chiar centrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ, acel centru alcătuit din paradigmele noastre de bază, din lentilele prin care privim lumea.

Aici e locul unde ne întâlnim cu propriile valori. Aici facem uz de capacitatea de conştientizare pentru a ne examina hărțile, a constata dacă valorizăm principii corecte, şi a ne asigura că hărțile noastre descriu cu acuratețe teritoriul, că paradigmele pe care le avem se bazează pe principii şi realități. Aici apelăm la conştiința noastră-în chip de busolă pentru a ne detecta talentele singulare şi domeniile unde am putea aduce o contribuție personală. Aici ne folosim imaginația pentru a ne contura mental planurile, dând primilor noştri paşi o orientare şi un țel —, materiahzându-ne astfel constituția personală.

Tot aici străduințele noastre îşi culeg cele mai bune roade.

Lucrând în chiar centrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ, îl extindem, îi dăm amploare. Aici se află sistemul de pârghii cel mai puternic al CP — Capacității de Producție — cu un imens impact asupra vieții, în toate aspectele ei.

Tot ce se află în centrul vieții noastre se dovedeşte a fi sursa siguranței, orientării interioare, înțelegerii şi puterii noastre.



Siguranța rezultă din simțul demnității, cel al identității noastre, din ancorarea afectivă, stima față de propria persoană, şi din temeinicia noastră.— sau lipsa ei.

Orientarea interioară se referă la acea instanță a eului care ne dirijează viața. Cuprinse în harta noastră, în cadrul interior de referință care interpretează evenimentele exterioare se află acele norme, sau principii, sau criterii implicite care ne guvernează clipă de clipă hotărârile şi acțiunile.

Î*nțelegerea* e perspectiva din care privim lumea; simțul echilibrului, cunoaşterea interconexiunii diverselor principii şi aplicării lor. Ea presupune judecată, discernământ, comprehensiune. Este un "Gestalt" sau unitate, o totalitate integrată.

Puterea este facultatea de a acționa, forța de a întreprinde şi efectua ceva. Este energia vitală de a opta şi de a lua decizii. Include şi capacitatea de a dezvăța deprinderi înrădăcinate, de a cultiva altele, mai evoluate, mai eficiente.

Aceşti patru factori — siguranța, orientarea interioară, înțelegerea şi puterea — se află într-o conexiune strânsă. Siguranța de sine şi o orientare lucidă generează înțelegerea, iar înțelegerea e detonatorul care declanşează

puterea de acțiune şi-i imprimă o direcție. Când toți aceşti patru factori sunt prezenți, conlucrarea lor e armonioasă, se dinamizează reciproc şi creează marea putere, ascendentul unei personalități nobile, unui caracter echilibrat, unui individ frumos integrat.

Aceşti factori-suport ai vieții susțin şi celelalte dimensiuni psihice.

Nici unul dintre ei nu are o valoare absolută. Gradul de dezvoltare al fiecăruia ar putea fi trasat undeva pe un continuum, asemănător confinuum-ului maturizării descris mai înainte. Într-o primă etapă, cei patru factori sunt nedezvoltați. Suntem aproape total dependenți de împrejurări şi de ceilalți, fără a putea interveni direct. În ultima etapă suntem stăpâni pe situații.. Dispunem de o forță autonomă şi de bazele ce pot fundamenta relații fertile de interdependență.

Siguranța noastră se situează undeva pe un continuum, vădind la un capăt o extremă insecuritate —când la tot pasul suntem izbiți şi purtați de forțe capricioase —, iar la celălalt capăt un simț puternic al valorii noastre intrinseci şi al siguranței de sine.

Orientarea noastră interioară variază de-a lungul continuum-ului de la dependență față de oglinda socială sau de alte surse instabile, fluctuante, la ferma direcționare internă.

Î*nțelegerea* noastră se aliniază undeva între o hartă total greşită, cu indicații distorsionate şi necorespunzătoare, şi o hartă a realității corectă şi completă, în care toate hărțile şi principiile se află într-o interconexiune armonioasă.

Puterea noastră se situează undeva între imobilism şi postura de marionetă acționată de sfori trase din umbră, şi o productivitate optimă — acea forță capabilă de a acționa conform propriilor noastre valori, în loc de a ne lăsa manevrați de alții sau de împrejurări.

Localizarea acestor factori pe un continuum, gradul lor de integrare, de armonizare şi de echilibrare, precum şi impactul lor pozitiv asupra tuturor aspectelor vieții este o funcție a centrului, a paradigmelor de bază din centrul cel mai intim al personalității noastre.

Centre alternative

Fiecare dintre noi are câte un centru de interes, cu toate că în general nu-l indentificăm ca atare. Nu recunoaştem nici efectele atotprezente ale acestui centru asupra tuturor aspectelor vieții noastre.

Vă propun să trecem în revistă câteva centre sau paradigme centrale tipice, pentru o mai bună înțelegere a modului cum ele îşi exercită influența asupra

acestor patru dimensiuni fundamentale şi cum, în cele din urmă, ne determină întreaga viață.

Centrarea pe partener. Dintre toate relațiile umane, mariajul poate fi legătura cea mai intimă, cea mai împlinită, cea mai durabilă — o cale de creştere şi evoluție individuală. A fi centrat pe soț sau pe soție pare un lucru firesc şi adecvat.

Însă din experiența şi observațiile mele rezultă o cu totul altă concluzie. De-a lungul anilor, am fost consultat de o mulțime de cupluri maritale ale căror relații erau profund perturbate. Şi am putut detecta un fir roşu străbătând aproape toate legăturile centrate pe partener cunoscute de mine: o puternică dependență afectivă.

Dacă simțul valorii noastre personale — în plan afectiv — derivă din statutul marital, devenim extrem de dependenți de acest tip de realitate. Devenim vulnerabili față de sentimentele, toanele, comportamentul şi felul de a ne trata ale partenerului — sau de oricare alt eveniment exterior cu răsunet asupra acestei relații, cum ar fi naşterea unui copil, rudele partenerului, eşecuri financiare, succese sociale etc.

Odată cu creşterea responsabilității şi a stress-ului în căsnicie, cu toții avem tendința de a reedita scenariile învățate în copilărie şi adolescență. La fel procedează şi partenerul. De obicei, aceste scenarii nu se aseamănă. Ies la iveală modalități diferite în tratarea problemelor financiare, a disciplinei copiilor sau în relațiile cu rudele. Când aceste tendințe, cu adânci rădăcini în trecut, se împletesc cu dependența afectivă, relația centrată pe partener îşi dezvăluie profunda vulnerabilitate.

Când există o dependență sentimentală față de persoana cu care intrăm în conflict, nevoia ce ne leagă de ea şi conflictul se cuplează.

Rezultă manifestări paroxistice de dragoste alternând cu ură, tendințe de atac sau retragere, agresări, amărăciuni, resentimente sau o rivalitate rece. În aceste ocazii, se întâmplă să regresăm şi mai mult spre impulsuri şi deprinderi de fond; în efortul de a ne apăra şi justifica ieşirile, ne atacăm partenerul.

Ori de câte ori ne simțim vulnerabili, încercăm, printr-un reflex inevitabil, să ne apărăm de viitoare atacuri. Recurgem la sarcasm, la ironie muşcătoare, la criticism — sau la orice altă tactică ce ne-ar putea proteja fragilitatea interioară. Fiecare dintre parteneri aşteaptă ca celălalt să facă primul pas spre reconciliere — doar pentru a se simți, în lipsa lui, dezamăgit, dar şi îndreptățit în acuzațiile formulate.

Chiar dacă într-o asemenea relație lucrurile par să decurgă perfect, securitatea e doar aparentă. Orientarea interioară se supune emoției de moment.

Înțelegerea şi puterea de acțiune se pierd în jocul contradictoriu al reacțiilor şi contrareacțiilor negative.

Centrarea pe familie. Alt centru frecvent întâlnit este cel al familiei. Aparent la fel de firesc, la fel de potrivit, domeniu al concentrării şi investițiilor profunde, oferă prilejuri majore de legături sincere, de iubire autentică, de dăruire — de tot ce poate da valoare vieții. Dar când devine focarul tuturor disponibilităților distruge — ironie! — chiar elementele indispensabile unei relații împlinite.

Persoanele centrate pe familie îşi găsesc securitatea sau simțul valorii personale în tradiția şi cultura familială sau în reputația ei.

În consecință, devin vulnerabile față de orice modificări intervenind în acea tradiție şi cultură sau de influențele ce i-ar putea afecta notorietatea.

Părinții centrați pe familie nu au libertatea afectivă, nici puterea de a-şi creşte copiii în vederea unei împliniri finale. Dacă siguranța lor îşi are reazemul în familie, nevoia de a fi "populari" în ochii copiilor poate cântări mai greu decât investițiile pe termen lung necesare creşterii şi dezvoltării lor. Sau se concentrează exclusiv pe ceea ce ei consideră a fi un comportament corect şi adecvat momentului. Siguranța lor li se pare în primejdie ori de câte ori conduita copiilor e necorespunzătoare. Se irită, cedând emoțiilor clipei, reacționând necontrolat la contrarietatea prezentă, în loc să aibă în vedere condițiile evoluției treptate a copiilor. Țipă sau zbiară, pierd simțul măsurii, pot aplica pedepse arbitrare din simplă nervozitate. Iubirea lor e condiționată, creând copiilor o dependență emoțională sau, dimpotrivă, provocând reacții de protest şi rebeliune.

Centrarea pe bani. Un alt focar de preocupări — logic şi curent în viața multor oameni — este cel legat de câştig. Securitatea economică stă la baza posibilității de a acționa în orice domeniu al vieții. În ierarhia sau continuum-ul necesităților, supraviețuirea fizică şi financiară ocupă primul loc. Celelalte trebuințe nici nu se pot manifesta până ce această nevoie fundamentală nu este satisfăcută, cel puțin minimal.

Mulți dintre noi se confruntă cu griji financiare. Situația noastră economică e permanent supusă atâtor forțe şi presiuni directe şi indirecte care o periclitează subteran sau chiar o dezechilibrează, încât uneori aceste griji nici nu urcă la nivelul conştiinței.

Uneori impulsul de "a face bani" poate avea rațiuni nobile, ca de pildă dorința de a asigura bunăstarea familiei. Lucrul e firesc şi fără îndoială important. Însă a situa această preocupare în centrul existenței duce în timp la propria ei degradare.

Să revenim asupra celor patru factori-suport ai vieții — siguranța, orientarea interioară, înțelegerea şi puterea de acțiune.

Să presupunem că siguranța mea se bazează pe serviciul meu, pe veniturile sau bunurile mele. Aceste baze economice fiind în mod natural supuse unei mulțimi de factori, mă simt neliniştit, anxios, adopt o atitudine defensivă față de orice le-ar putea afecta. Când simțul valorii mele personale provine din averea ce o dețin, sunt vulnerabil față de tot ce o poate influența. Însă munca şi banii, prin ei înşişi, nu generează nici înțelegere, nici o orientare interioară — cel mult un anumit grad de putere şi siguranță. E suficient să intervină o criză existențială în viața mea sau a unei ființe iubite pentru a pune în evidență limitele unei centrări pe câştiguri financiare. În consecință, persoanele centrate pe câştig marginalizează adesea interesele familiale sau alte priorități, în ideea că ceilalți vor înțelege primatul cerințelor economice.

Centrarea pe muncă. Persoanele centrate pe activitate pot deveni "maniaci ai muncii", dedicându-i-se total în dauna sănătății, a relațiilor şi a celorlalte aspecte ale vieții. Identitatea lor de bază derivă din profesiunea pe care o exercită: "Sunt medic: — "Sunt scriitor" — "Sunt actor", şi fiind strict dependentă de activitate, siguranța lor e vulnerabilă față de orice ar putea-o periclita.

Orientarea lor interioară se limitează la cerințele profesionale, înțelegerea şi puterea lor sunt restrânse la câmpul de activitate, dar în rest se dovedesc lipsiți de eficiență, dacă nu chiar inapți.

Centrarea pe posesiune. A avea — a poseda! — e o tendință larg răspândită, mai ales în societatea modernă de consum. A poseda —, dar nu numai bunuri materiale, tangibile, cum sunt haine de ultimă modă, case, automobile, yacht-uri, bijuterii, ci şi posesii intangibile cum sunt notorietatea publică, celebritatea, gloria. Şi totuşi mulți dintre noi îşi dau seama de precaritatea acestui centru de interes — poate dispărea dintr-un moment într-altul şi e condiționat de o sumedenie de factori.

Dacă simțul securității mele rezidă în lucrurile pe care le am, îmi simt viața permanent primejduită, trăiesc cu teama ca aceste bunuri să fie pierdute, furate sau devalorizate. Dacă mă aflu în prezența unei personalități celebre sau cu un statut superior, mă simt în inferioritate. În acelaşi timp, privesc de sus o persoană mai puțin notorie sau cu un statut inferior. Simțul valorii mele personale e într-o constantă fluctuație. Îmi lipseşte sentimentul unei stabilități, unei ancorări interioare — al unei indentități invariabile.

Trăiesc într-o continuă alertă pentru a-mi apăra sau asigura averea, proprietățile, siguranța, poziția sau reputația. Cunoaştem cu toții cazurile de sinucidere survenite în urma unei pierderi financiare sau a reputației, cu prilejul unui scandal politic.

Centrarea pe *plăcere*. Alt centru strâns legat de simțul posesiunii este cel al divertismentului, al plăcerii. Trăim într-o lume unde gratificația, satisfacția imediată ne stă la dispoziție şi este încurajată la tot pasul. Televiziunea şi filmele exercită o influență decisivă asupra societății, amplificându-i aşteptările. Ele ilustrează în mod pregnant ceea ce "alții" posedă, tot ceea ce pot face bucurându-se de o viață uşoară, în care distracția ocupă un loc preponderent.

Însă, în timp ce strălucirea acestor stiluri de viață centrate pe divertisment este descrisă cu lux de amănunte, impactul lor asupra eului intim, asupra realizărilor personale, asupra relațiilor umane este rareori pus în lumină sau chiar deloc.

Consumat cu moderație, divertismentul este un factor relaxant, fizic şi psihic, şi ca atare poate consolida unitatea familială şi celelalte tipuri de relații. Însă e un fapt dovedit că plăcerea, prin ea însăşi, nu poate oferi satisfacții durabile, nici sentimentul unei plenitudini. Persoana centrată pe plăcere se plictiseşte repede de fiecare nivel succesiv al "distracției" şi cere imperios mereu altceva şi mereu mai mult. Următoarea distracție trebuie să fie mai intensă, mai excitantă, mai senzațională decât cea precedentă, amplificându-se în acest fel un narcisism invadator, ce interpretează viața numai prin plăcerile oferite eului, aici şi acum.

Vacanțe prea numeroase şi prea îndelungate, prea multe filme, prea multe emisiuni televizate, avalanşele de videocasete şi jocuri electronice, prea mult timp liber necoordonat, în care persoana trăieşte conform principiului de minimă rezistență, duc în mod irezistibil la o irosire treptată a vieții. Capacitățile individuale rămân latente, talentele necultivate, mintea intră în stare letargică, inima suferă de o nemulțumire difuză. Unde sunt siguranța de sine, orientarea interioară, înțelegerea, puterea de acțiune? La capătul de jos al continuum-ului, în plăcerea trecătoare a clipei.

Maico Im Muggeridge scrie în "O mărturie a veacului XX":

Privind azi în urma vieții mele — ceea ce mi se întâmplă uneori — sunt extrem de impresionat constatând că lucrurile care în trecut mi se păreau pline de sens, ispititoare, azi îmi apar inutile şi absurde. De pildă succesul, sub toate înfățişările sale; a fi celebru şi sărbătorit; plăcerile ostentative cum ar fi înavuțirea sau cuceririle amoroase;. sau călătoriile, a cutreiera lumea în lung şi-n lat, precum Satana, explicând şi trăind toi ceea ce oferă Bâlciul Deşertăciunilor.

Privind înapoi, toate aceste practici ale autosatisfactiei îmi apar ca pure iluzii, ceea ce Pascal numea «a linge pământul»"

Centrarea pe prieteni [adversari. În special tineretul — dar nu numai — are tendința de a se centra pe prietenie. Acceptarea şi apartenența la un grup de

aceeaşi vârstă sunt considerate lucruri de primă importanță. Oglinda socială, deformantă şi în permanentă schimbare, devine sursa celor patru factori-suport ai vieții, generând un înalt grad de dependență față de capriciile sentimentale, mentalitățile şi comportamentul variabil al celorlalți.

Centrarea pe prietenie se poate concentra şi pe o singură persoană, luând trăsături oarecum conjugale. Dependența afectivă față de o anumită persoană, spirala crescândă de tip necesitate/conflict, reacțiile şi contrareacțiile negative rezultate pot fi produse de o centrare, pe prietenie.

Dar ce se întâmplă când aşezi un duşman în centrul vieții tale?

Nimănui nu i-ar trece aşa ceva prin minte şi probabil că nimeni n-ar face-o în mod conştient. Şi totuşi centrarea pe adversar e o realitate frecventă, mai cu seamă în cazul persoanelor aflate într-o relație conflictuală şi nevoite să se frecventeze. Când cineva simte că a fost nedreptățit de o persoană cu pondere sentimentală sau socială în viața lui, e foarte uşor să fie obsedat de acea nedreptate, şi persoana în cauză să devină centrală în existența lui. În loc să-şi orienteze în mod proactiv viața, insul centrat pe un duşman dezvoltăo contra-dependență de reacții negative la atitudinile şi comportamentul celui perceput de pe poziții antagoniste.

Unul dintre prietenii mei, profesor universitar, era exasperat de hărțuielile unui anumit adiministrator — , relația era extrem de negativă. Nu şi-l mai putea scoate din minte, până când a ajuns o adevărată obsesie. Îl preocupa într-o asemenea măsură, încât i-a alterat şi relațiile cu familia, cu biserica, cu colaboratorii săi. În cele din urmă a hotărât că nu-i rămânea altceva de făcut decât să părăsească universitatea şi să-şi caute o altă catedră.

— N-ai prefera să predai în continuare la universitatea de aici, dacă n-ar mai fi omul acela? l-am întrebat.

— Ba da, îmi răspunse. Dar atâta vreme cât e aici, prezența lui îmi surpă literalmente existența. Trebuie să plec.

— De ce l-ai aşezat pe administratorul ăsta în centrul vieții tale?

l-am întrebat.

A fost şocat de întrebare. A negat faptul. I-am demonstrat însă că îngăduise unui individ — şi defectelor lui — să-i deformeze întreaga hartă a vieții, să-i submineze crezul şi calitatea relațiilor familiale.

În cele din urmă a recunoscut puternicul impact pe care-l avea respectiva persoană asupra lui, dar a refuzat să admită că acceptă această stare de fapt — cu alte cuvinte, că optase pentru ea.

Atribuia administratorului întreaga responsabilitate pentru această nefericită situație. El personal — aşa susținea — nu era cu nimic răspunzător.

Pe măsură ce discutam împreună, şi-a dat seama încet, încet că era totuşi responsabil —, dar cum nu se purtase în consecință, se dovedea a fi iresponsabil...

Multe persoane divorțate se încadrează în acest model. Resimt în continuare resentimentul şi amărăciunea față de fostul partener, încercând să se autojustifice. Din punct de vedere psihologic, ele continuă să fie măritate — în sens negativ, fiecare invocând defectele celuilalt pentru a-şi îndreptăți acuzațiile.

Mulți copii "în vârstă" îşi duc viața urându-şi, în secret sau declarat, părinții. Îi condamnă pentru abuzurile din trecut, pentru neglijență sau favoritism, şi îşi centrează viața de adult pe această ură, urmând scenariul "reactiv" şi justificator care o însoțeşte.

Individul centrat pe prietenie sau dușmănie nu cunoaşte o siguranță intrinsecă. Sentimentul valorii personale variază în funcție de starea emoțională sau de comportamentul celorlalte persoane. Orientarea lui interioară depinde de felul cum percepe răspunsul celorlalți, iar înțelegerea lui e îngrădită de lentilele sociale sau de o paranoia centrată pe dușman. Individul e total lipsit de putere. Alții trag sforile.

Centrarea pe biserică. Cred că oricine e serios implicat într-o relație cu biserica va recunoaşte că a merge regulat la slujbele religioase nu presupune nicidecum o trăire spirituală. Sunt destui cei atât de intens preocupați de frecventarea serviciilor divine şi de activitățile colaterale în cadrul bisericii încât devin nepăsători la nevoile oamenilor din jur, trăind în directă contradicție cu preceptele pe care le profesează. Alții, care nu asistă regulat sau chiar deloc la liturghii, gândesc şi se poartă într-tin mod mult mai apropiat de principiile eticii iudeo-creştine.

Am participat o viață întreagă la activități organizate în cadre bisericeşti sau în grupuri comunitare şi am constatat că a frecventa biserica nu înseamnă a trăi efectiv principiile predicate în acele întruniri. Poți fi foarte activ în cadrul activităților bisericeşti şi total inactiv în spiritul Evangheliei!

Într-o viață al cărei centru este biserica, imaginea socială, "fațada", poate deveni preocuparea dominantă a unei persoane, întreținându-i o atitudine ipocrită care-i subminează siguranța de sine şi valoarea intrinsecă. Orientarea ei interioară derivă din conştiința socială, şi tinde să eticheteze pe ceilalți într-un mod cu totul artificial, calificându-i drept "activi", "inactivi", "liberali", "dreptcredincioşi" sau "conservatori".

Biserica fiind o organizație instituțională, operând cu tactici şi strategii, programe, practici şi personal, nu poate acorda nimănui, prin ea însăşi, o siguranță profundă, durabilă, nici simțul valorii intime. Acestea derivă numai

dintr-o existență trăită în conformitate cu principiile predicate în biserică. Însă organizația, ca atare, nu le poate asigura.

Nici sentimentul unei îndrumări permanente nu poate izvorî dinăuntrul bisericii. Oamenii centrați pe biserică trăiesc o viață compartimentată, gândind, simțind şi acționând într-un anumit fel duminica şi în cu totul alt fel în celelalte zile ale săptămânii. O asemenea lipsă de unitate şi integritate reprezintă o amenințare suplimentară pentru siguranța de sine, mărind nevoia de autojustificare şi de clasificare a semenilor.

A vedea în biserică un scop în sine, în locul unui mijloc de acces la spiritualitate, subminează înțelegerea şi echilibrul interior ale individului. Biserica pretinde să-i învețe pe oameni care este adevărata sursă a puterii, dar nu se identifică cu acea putere. Se prezintă doar ca un vehicul prin care puterea divină poate pătrunde în natura umană.

Centrarea pe sine. Probabil că nucleul central cel mai des întâlnit este *eul* — în forma cea mai manifestă a *egoismului,* depreciind şi violând valorile celorlalți. Şi dacă analizăm mai îndeaproape maniera în care e în mod curent abordată problematica evoluției şi împlinirii personale, constatăm că ea se axează tocmai pe *autocentrare.*

Şi totuşi, în centrul limitat al eului există prea puțină siguranță, orientare interioară şi, într-un grad şi mai redus, putere. Asemeni Mării Moarte din Israel, eul primeşte, dar nu dă niciodată.

Stagnează.

Pe de altă parte, a urmări cu atenție dezvoltarea eului într-o perspectivă mai amplă, aceea a ameliorării capacității de a servi, de a dărui, de a crea, de a contribui la interesul general, creează contextul propice unei creşteri spectaculoase ai celor patru factorisuport ai vieții.

Acestea sunt cele câteva centre de interes întâlnite în mod curent, din care oamenii îşi trăiesc viața. E simțitor mai uşor să identifici centrul din care altcineva abordează existența, decât cel personal.

Cunoaşteți desigur cel puțin o persoană care consideră că înavuțirea e mai importantă decât orice altceva în viață! Sau pe altcineva care-şi cheltuie întreaga energie pentru a-şi justifica atitudinea într-o relație abordată într-un mod profund negativ. O privire atentă poate răzbate îndărătul unui comportament, identificând centrul care îl determină.

IDENTIFICAȚI-VĂ CENTRUL CARE VĂ DETERMINĂ

Unde vă aflați? Care este centrul dumneavoastră de interes determinant? Nu e întodeauna uşor de stabilit. Pentru a-l identifica mai uşor, analizați-vă atent factorii-suport ai vieții. Dacă vă regăsiți într-una sau alta din descrierile

următoare, puteți face o incursiune retrospectivă spre centrul care o determină - un centru care vă limitează eficiența.

Centru	Securitate	Orientare interioară	Înțelegere	Putere
Dacă sunteți... **Centrat pe partener**	Sentimentul de securitate pe care-l aveți se bazează pe modul în care vă tratează soțul (soția). Sunteți foarte vulnerabil la capriciile și la sentimentele partenerului. Există multe motive de dezamăgire, care se manifestă prin retragere sau prin conflict, când partenerul nu este de acord cu ceea ce spuneți sau când nu corespunde așteptărilor dv. Orice lucru care ar putea influența această relație, este perceput ca o amenințare.	Direcțiile după care vă ghidați provin din propriilor nevoi sau din cele ale partenerului. Criteriile de luare a deciziilor sunt limitate la ceea ce credeți că este favorabil căsniciei sau partenerilor și de opiniile și preferințele partenerului.	Perspectiva dv. asupra vieții cuprinde lucrurile care ar putea influența pozitiv sau negativ partenerul sau relația cu el.	Puterea de acțiune este limitată de slăbiciunile partenerului și de cele personale.
Dacă sunteți... **Centrat pe familie**	Securitatea personală e întemeiată pe sentimentul de acceptare pe care vi-l dă familia și pe îndeplinirea așteptărilor familiei. Sentimentul securității personale este la fel de schimbător ca și familia.	Succesul familiei este sursa propriilor atitudini și comportamente corecte. Criteriile care vă ghidează în luarea deciziilor sunt: ce este bine pentru familie și ce doresc membrii familiei.	Interpretați toată viața în termenii propriei familii, manifestând o înțelegere părtinitoare și un narcisism familial.	Acțiunile vă sunt limitate de modelele și tradițiile familiale.
Dacă sunteți... **Centrat pe bani**	Valorea personală este determinată de valorile bănești de care dispuneți. Sunteți vulnerabil la orice vă amenință securitatea economică.	Criteriul personal în luarea deciziilor este profitul.	Producerea banilor reprezintă lentilele prin care vedeți și înțelegeți viața, și judecățile dv. vor fi neechilibrate.	Vă limitați la posibilitățile pe care vi le oferă averea dv. și viziunea mărginită pe care o aveți.
Dacă sunteți... **Centrat pe activitate**	Tindeți să vă definiți prin rolul dat de activitatea dv. Vă simțiți confortabil doar când munciți.	Deciziile pe care le luați sunt bazate pe nevoile și cerințele slujbei.	Tindeți să vă limitați la rolul profesional. Vă confundați viața cu slujba.	Acțiunile vă sunt limitate de modelele rolului profesional, de oportunitățile ocupaționale, de constrângerile organizaționale, de percepțiile șefului și de posibilele incapacități din anumite perioade ale vieții, de a exercita profesiunea respectivă.
Dacă sunteți... **Centrat pe posesie**	Securitatea dv. se bazează pe reputația personală, pe statutul social, sau pe lucrurile tangibile pe care le posedați. Tindeți să comparați ceea ce aveți cu ceea ce au alții.	Veți lua decizii bazate pe ceea ce va proteja, spori sau exhiba averea dv.	Vedeți lumea în termeni de relații economice sau sociale comparative.	Funcționați în cadrul limitelor a ceea ce puteți cumpăra, sau a notorietății sociale pe care o puteți obține.
Dacă sunteți... **Centrat pe plăcere**	Vă simțiți în securitate doar când vă aflați pe o "culme " a plăcerilor.	Vă bazați deciziile pe ceea ce vă poate procura cea mai mare plăcere.	Vedeți lumea în termenii satisfacțiilor pe care vi le poate oferi .	Puterea pe care o aveți este aproape neglijabilă.

Dacă sunteţi... **Centrat pe prieteni**	Securitatea dv. este o funcţie a oglinzii sociale. Sunteţi foarte dependent de opiniile altora.	Criteriul propriu în luarea deciziilor este: "Ce vor gândi ei?" Vă intimidaţi uşor.	Vedeţi lumea prin lentilele sociale.	Sunteţi limitat de zona confortului dv. social. Acţiunile vă sunt la fel de capricioase ca şi opiniile.
Dacă sunteţi... **Centrat pe duşmani**	Securitatea dv. este volatilă, bazată pe mişcările duşmanilor.	Vă lăsaţi călăuzit de duşmanii dv. prin contrareacţie. Vă bazaţi deciziile pe acţiuni ce vor contraria pe duşmanii dv.	Aveţi o judecată mărginită şi deformată. Sunteţi mereu pe poziţii de defensivă, hiperreactiv şi adesea paranoic.	Puţina putere pe care o aveţi provine din mânie, din pizmă, din resentimente şi răzbunare - energie negativă care ofileşte şi distruge, rămânându-vă puţină energie pentru alte lucruri.
Dacă sunteţi... **Centrat pe Biserică**	Securitatea dv. se bazează pe activitatea în Biserică şi pe stima de care beneficiaţi din partea celor care deţin autoritate şi influenţă în Biserică. Vă regăsiţi identitatea şi securitatea în etichete şi comparaţii religioase.	Sunteţi călăuzit de modul în care ceilalţi vor evalua acţiunile dv. în contextul învăţăturilor şi aşteptărilor Bisericii.	Vedeţi lumea în termeni de "credincioşi" şi "necredincioşi", "membri" sau "nemembri".	Puterea percepută vine din rolul sau poziţia deţinută în Biserică.
Dacă sunteţi... **Centrat pe Eu**	Securitatea dv. este schimbătoare şi înşelătoare.	Criteriile propriilor judecăţi sunt: "Dacă mă voi simţi binc..." "Ceea ce doresc..." "Ceea ce îmi trebuie..." "Ce mă poate interesa aici?"	Vedeţi lumea prin modul în care deciziile, evenimentele şi circumstanţele vă pot afecta.	Capacitatea dv. de acţiune este limitată de propriile dv. resurse, fără beneficiile aduse de interdependenţă.
Dacă sunteţi... **Centrat pe principii**	Securitatea personală se bazează pe principii corecte care nu se schimbă, indiferent de condiţiile externe şi de circumstanţe. Cunoaşteţi, din propric experienţă, că adevăratele principii pot fi validate continuu, prin viaţa dv. Ca unităţi de măsură ale auto-educării, principiile corecte funcţionează cu precizie, consecvenţă, frumos şi cu tărie. Principiile corecte ajută la înţelegerea propriei dv. dezvoltări, investindu-vă cu încrederea de a învăţa mai mult, prin aceasta înmulţind cunoştinţele acumulate. Sursele de securitate pe care le aveţi vă asigură o esenţă interioară puternică, neclintită, neschimbătoare, şi care vă permite să priviţi schimbarea ca pe o fascinantă aventură şi posibilitate de câştiguri semnificative.	Sunteţi călăuzit de o busolă, care vă va permite să vedeţi unde vreţi să ajungeţi şi cum veţi ajunge acolo. Folosiţi date corecte care permit ca deciziile pe care le luaţi să fie uşor de pus în practică şi semnificative. Vă detaşaţi de situaţiile, emoţiile şi circumstanţele vieţii şi priviţi întregul în mod echilibrat. Deciziile pe care le luaţi reflectă atât consideraţiile şi implicaţiile pe termen scurt cât şi cele pe termen lung. În orice situaţie alegeţi alternativa cea mai bună, în mod constant şi proactiv, bazându-vă deciziile pe conştiinţa educată principial.	Judecăţile pe care le faceţi cuprind un spectru larg de consecinţe pe termen lung, şi reflectă o gândire echilibrată şi calmă. Priviţi lucrurile diferit şi de acceea gândiţi şi acţionaţi diferenţiat faţă de majoritatea lumii reactive. Priviţi lumea printr-o paradigmă de bază a existenţei eficace şi prevăzătoare. Priviţi lumea dintr-un unghi creativ, cel al contribuţiei pe care o puteţi aduce lumii şi oamenilor. Adoptaţi un stil de viaţă proactiv, căutând să-i serviţi şi să-i formaţi pe alţii. Interpretaţi toate experienţele vieţii în termenii posibilităţii de a învăţa şi de a aduce o contribuţie personală.	Puterea vă este limitată doar de înţelegerea şi spiritul dv. de observaţie a legilor naturii şi a principiilor corecte, şi de consecinţele naturale ale principiilor. Deveniţi un individ conştient de sine, cunoscător, proactiv, în mare măsură neconstrâns de atitudinile, comportamentele şi acţiunile altora. Capacitatea dv. de acţiune, întrece mult propriile dv. resurse şi încurajează nivele foarte dezvoltate de interdependenţă. Deciziile şi acţiunile dv. nu sunt conduse de limitările financiare şi circumstanţiale curente. Experimentaţi o libertate de natura interdependenţei.

În generai, centrul personal rezultă dintr-o combinație a centrelor descrise mai sus, cu alte centre. Trăim de obicei în funcție de diversele influențe exercitate asupra vieții noastre. Depinzând de condiții externe sau interne, un centru specific poate fi activat până la satisfacerea trebuințelor înglobate. Apoi alt centru de interes preia dinamismul constrângător.

În viața unei persoane, fluctuațiile de la un centru la altul amintesc vicisitudinile unei navigații costiere. Când pe creasta valului, când în josul lui, vă

străduiți să compensați o deficiență împrumutând putere de la altele. Nu există nici o direcție constantă, nici o filosofie a vieții, nici o sursă stabilă de putere sau de simț al valorii şi identității autentice.

Idealul ar fi, desigur, să vă puteți institui un singur centru stabil, bine conturat, care să vă procure un înalt grad de siguranță, de orientare interioară, înțelegere şi putere, să vă consolideze proactivitatea şi să introducă armonia în toate domeniile existenței dv.

UN CENTRU AL PRINCIPIILOR

Ne-am putea focaliza viața pe nişte principii — fireşte, valide.

Ne-am crea astfel un fundament solid pentru dezvoltarea celor patru factori-suport ai vieții. Şi atunci *siguranța* noastră se va întemeia pe o realitate: aceea că, spre deosebire de alte centre bazate pe oameni sau lucruri supuse schimbărilor, principiile corecte sunt neschimbătoare. Şi ne putem bizui pe ele.

Principiile nu reacționează față de nimeni şi nimic. Nu se irită, nu se poartă urât, nu divorțează, nici nu dispar împreună cu cel mai bun prieten al nostru. Nu ne trag pe sfoară. Nu ne aşteaptă în drum cu soluții de moment şi nici la cotitură. Nu depind de comportamentul altora, nici de mediul ambiant sau de capriciile curente pentru a-şi dovedi valabilitatea. Principiile nu pier. Nu sunt azi aici şi mâine nicăieri. Nu pot fi desființate nici de foc, nici de cutremure şi nici nu pot fi furate.

Principiile sunt adevăruri profunde, fundamentale — numitori comuni generici. Sunt fire strâns împletite, urzind cu precizie, consecvență, vigoare şi frumusețe pânza vieții.

Chiar trăind printre oameni şi evenimente care par să ignore existența principiilor, putem avea certitudinea că ele sunt mai puternice decât oamenii şi evenimentele şi că mii de ani de istorie le-au văzut triumfând iară şi iară. Mai mult, putem avea certitudinea că îşi găsesc confirmarea chiar în viețile, trăirile şi experiențele noastre.

Fireşte, nu suntem atotştiutori. Ştiința şi înțelegerea principiilor valide ne sunt îngrădite de necunoaşterea propriei noastre naturi şi cea a lumii înconjurătoare, precum şi de torentele de filosofii şi teorii admise, care nu sunt în concordanță cu aceste principii. Idei care îşi au, desigur, anotimpul lor, dar, asemeni celor multe care le-au precedat, nu vor dăinui în timp, deoarece sunt clădite pe temelii eronate.

Da, suntem limitați, însă putem extinde hotarele limitelor noastre. Cunoaşterea principiilor care guvernează creşterea şi maturizarea noastră ne îngăduie să cercetăm validitatea lor cu credința că, învățând, vom putea focaliza

din ce în ce mai bine lentilele prin care privim lumea. Principiile nu se schimbă; noi ne schimbăm pe măsură ce le înțelegem.

, înțelegerea şi *simțul orientării interioare* care însoțesc o conduită axată pe principii decurge din corectitudinea hărților, din starea lucrurilor aşa cum sunt, cum au fost, cum vor fi. Hărțile corecte ne permit să vedem limpede încotro ne îndreptăm şi cum să ajungem în locul dorit. Putem lua decizii folosind date corecte, care vor putea fi transcrise corect şi rațional în viață.

Puterea de acțiune personală ce decurge dintr-o viață centrată pe principii este puterea deținută de un individ conştient, vigilent şi proactiv, neinhibat de mentalitatea, purtarea şi acțiunile celorlalți, de împrejurări sau de influențele mediului, care îi îngrădesc pe alții.

Singura limită reală a puterii provine din consecințele fireşti ale principiilor. Suntem liberi să ne alegem acțiunile, bazându-ne pe cunoaşterea validității unor principii, dar nu avem libertatea de a alege urmările acelor acțiuni. Nu uitați: "Ridici un capăt al bățului, l-ai ridicat şi pe celălalt."

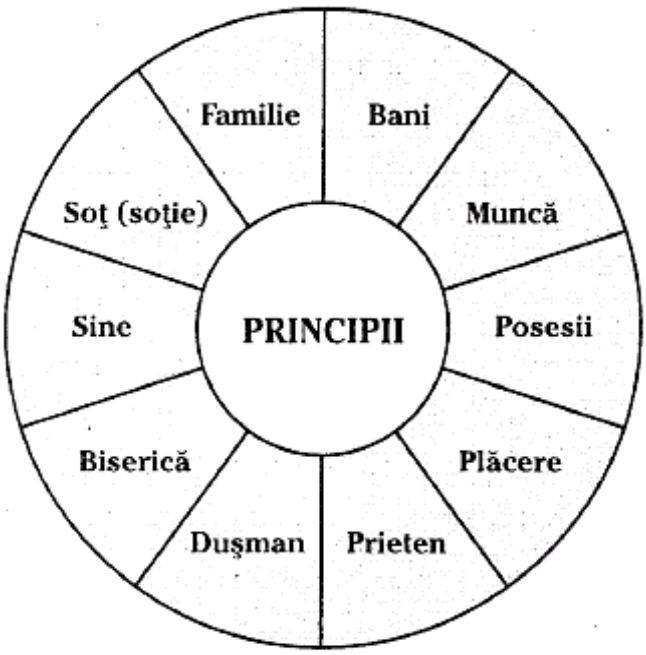
Principiile îşi au întotdeauna şi în mod firesc consecințele lor.

Acestea sunt pozitive când trăim în conformitate cu principiile respective şi negative când nu ținem seamă de ele. Însă, deoarece este vorba de principii ce se aplică oricând şi orişicui — fie că sunt sau nu conştientizate —, limitarea este universală. Cu cât suntem mai informați asupra principiilor corecte, cu atât mai mare este libertatea noastră de a acționa cu înțelepciune.

Centrându-ne viețile pe principii atemporale, invariabile, ne însuşim un model fundamental — cel al vieții eficiente. Este centrul care determină perspectiva tuturor celorlalte centre.

Amintiți-vă că paradigma dv este sursa din care vă izvorăsc mentalitatea şi comportamentele. O paradigmă se aseamănă cu o pereche de ochelari: ea determină felul în care priviți lucrurile în viafa. Dacă priviți prin lentilele unor principii valide, ceea ce vedeți este în mod radical deosebit de ceea ce ați vedea prin nişte lentile altfel centrate.

Am inclus în capitolul ANEXE al cărții o hartă detaliată, evidențiind felul în care fiecare centru luat în discuție poate afecta optica dv. Dar pentru a înlesni o înțelegere rapidă a deosebirilor rezultate, vom lua un singur exemplu, cel al unei situații specifice, privită din unghiul unor paradigme diferite. În timpul lecturii vă rog sa puneți ochelarii potriviți. Încercați să "simțiți" răspunsul rezultat dinăuntrul fiecărui centru.



Să presupunem că în această seară v-ați invitat soția la un concert. Aveți biletele, ea se bucură anticipat. E ora patru după amiază.

Pe neaşteptate primiți un telefon de la patronul dv. care vă solicită să rămâneți la serviciu. Are nevoie de ajutorul dv. pentru pregătirea unei şedințe de a doua zi la ora 9 dimineața.

Dacă priviți prin ochelari centrați *pe partener ori pe familie,* vă veți gândi întâi şi întâi la soția dv. Îi puteți răspunde patronului că nu sunteți disponibil şi, pentru a-i face plăcere soției, vă veți duce la concert. Vă mai puteți gândi că ar fi fost totuşi mai cuminte să rămâneți pentru a nu vă periclita slujba. În cazul acesta, plin de ranchiună şi de teamă de a vă contraria soția, veți încerca să justificați hotărârea luată şi să vă apărați de dezamăgirea şi supărarea ei.

Dacă priviți prin lentile *centrate pe bani,* preocuparea dv. de căpetenie va fi perspectiva unor ore suplimentare bine retribuite sau eventualitatea unei promovări. V-ați putea chema soția la telefon, explicându-i că sunteți nevoit să rămâneți în continuare, presupunând că ea va înțelege prioritatea unor rațiuni de ordin economic.

Dacă sunteți *centrat pe muncă,* v-ați putea gândi să folosiți prilejul pentru a vă studia mai îndeaproape activitatea. V-ați putea consulta cu patronul şi consolida cariera. V-ați putea felicita, deoarece prestați mult mai multă muncă decât vi se cere, dovadă palpabilă a diligentei dv. Soția dv. ar trebui să se mândrească cu soțul ei!

Dacă sunteți *centrat pe posesiune,* v-ați gândi la lucrurile ce pot fi cumpărate cu încasările pentru orele suplimentare. Ați mai putea cântări ce atu pot reprezenta aceste ore suplimentare pentru reputația dv. Mâine toți vor auzi cât de nobil, de devotat sunteți!

Dacă sunteți *centrat pe plăcere,* veți ignora chemarea şi vă veți duce la concert în doi, chiar dacă soția dv. ar fi preferat să vă ştie la lucru până noaptea târziu. Meritați o distracție!

Dacă sunteți *centrat pe prietenie,* hotărârea vă va fi influențată de faptul că ați mai invitat nişte prieteni la concert, în afara soției.

Sau v-ați pune întrebarea dacă şi alți colegi sunt reținuți peste orele de serviciu.

Dacă sunteți *centrat pe duşmani* ați putea rămâne peste ore, ştiind că va fi un bobârnac pentru persoana care se consideră vedeta companiei. În timp ce ea se va distra, dv. veți munci ca un rob, îndeplinind şi sarcinile ei alături de ale dv., sacrificându-vă plăcerile personale în interesul companiei — interes pe care ea îl nesocoteşte cu atâta seninătate!

Dacă sunteți *centrat pe biserică,* puteți fi influențat de mai multe considerente, de pildă de planurile pe care le-ar putea avea ceilalți membri ai bisericii privind acest concert; sau dacă şi alți membri ai bisericii lucrează la acelaşi birou cu dv.; sau în funcție şi de natura concertului: "Messia" de Haendel având desigur prioritate față de un concert rock! Hotărârea dv. va depinde şi de felul în care credeți că ar trebui să procedeze un "bun enoriaş", ori de felul cum priviți orele suplimentare : "ca pe un prilej de a sena sau un prilej de a pofti bunuri materiale"...

Dacă sunteți centrat pe *eu,* veți alege soluția cea mai avantajoasă pentru dv. Ce v-ar fi mai util: o notă bună din partea patronului?

Sau o seară plăcută? Indiferent de opțiune, singura dv. preocupare va fi aceea de a vă simți bine.

Considerând diferitele variante în felul de a privi acelaşi eveniment, de ce să ne mai mirăm când în interrelațiile noastre ne lovim mereu de fenomene perceptive în genul "femeie tânără/bătrână"? Ați văzut cât de profund determinante pot fi centrele noastre de interes? Ați văzut efectul pe care-l au asupra motivațiilor, hotărârilor mărunte ale zilei, acțiunilor (sau, mult prea des, asupra reacțiilor!) noastre, asupra interpretării pe care o dăm unui eveniment? De aceea a identifica elementele pe care ne centrăm este un lucru de importanță capitală, iar dacă centrul respectiv nu ne împuterniceşte să devenim o persoană proactivă, se impune în mod imperios o mutație de paradigmă, pentru a crea un nou centru de interes, de eficiență crescută.

Din clipa când veți fi *centrați pe principii,* veți încerca să vă distanțați de emoțiile pricinuite de o situație sau de alți factori ce v-ar putea influența, şi să vă cântăriți opțiunile. Evaluând echilibrul global — necesitățile serviciului, cele ale

familiei etc, veți căuta soluția optimă, ținând cont de totalitatea factorilor în cauză.

A merge la concert sau a lucra peste orele de serviciu reprezintă în fapt o fărâmă a unei decizii reale. Aceeaşi opțiune poate fi făcută şi pornind din celelalte centre. Însă a porni de la un model centrat pe principii comportă deosebiri substanțiale.

În primul rând, nu sunteți manevrați de alte persoane sau împrejurări. Alegeți cu hotărâre, în mod proactiv, alternativa cea mai favorabilă. Decizia e luată în deplină conştientă şi în cunoştință de cauză.

În al doilea rând, ştiți că decizia luată e de maximă eficiență, fiind bazată pe principii cu rezultate previzibile pe termen lung.

În al treilea rând, ştiți că alegerea făcută reprezintă o contribuție la valorile cele mai însemnate ale vieții dv. Seara va avea o cu totul altă înfățişare în viața dv. dacă lucrați acele ore suplimentare numai pentru a contraria pe cineva din acelaşi serviciu sau dacă rămâneți alături de patronul dv., a cărui competență o apreciați foarte mult, în dorința sinceră de a aduce un serviciu valoros companiei. Deciziile se transformă în acte care îşi dobândesc calitatea şi semnificația din întregul context al vieții dv.

În al patrulea rând, comunicarea cu soția şi cu patronul se face înăuntrul unor relații strânse, de natura interdependenței, pe care le-ați creat în existența dv. Fiind independent, puteți trăi în cadrul unei autentice interdependențe — mereu conştient' de interconexiunile realității. În speță, puteți delega pe altcineva să preia o parte din lucrare, iar a doua zi dimineața să o încheiați dv. personal.

Şi, în cele din urmă, vă veți simți mulțumit de hotărârile luate.

Indiferent de opțiunea făcută, vă veți concentra asupra ei şi vă veți bucura de ea.

Ca o persoană centrată pe principii, priviți lucrurile dintr-o perspectivă deosebită. Şi, deoarece priviți lucrurile în mod deosebit, gândiți în mod deosebit, acționați în mod deosebit. Având un înalt grad de siguranță de sine, de orientare interioară, de înțelegere şi putere de acțiune, ce provin dintr-un nucleu lăuntric solid şi statornic, v-ați creat bazele unei vieți de maximă proactivitate şi eficiență.

Redactarea şi folosirea profesiunii de credință

Analizându-ne cu atenție, stabilind care ne sunt paradigmele de bază şi realizându-le pentru a le integra unor principii corecte, ne creăm şi consolidăm un centru eficace şi nişte lentile clare prin care privim lumea. Le vom focaliza apoi pe felul în care, ca unicate individuale, ne raportăm la această lume.

Frankl susține că nu ne *inventăm* misiunea în viață, ci mai curând o *descoperim.* Îmi plac termenii pe care i-a ales. Cred că fiecare dintre noi posedă un îndrumător sau un simț interior, o *conştiință* care relevă unicitatea noastră şi singularitatea contribuției pe care o putem aduce. În cuvintele lui Frankl: "Fiecare dintre noi îşi are vocația sau misiunea specifică în viață... Nimeni nu-l poate înlocui, nici viața lui nu poate fi repetată. Ca atare, îndatorirea fiecăruia este unică şi la fel de unică este şi oportunitatea de a o îndeplini."

Încercând de a da o formulare acestei unicități, să ne reamintim importanța fundamentală a proactivității şi focalizării noastre înăuntrul CERCULUI DE INFLUENȚĂ. A căuta un sens abstract vieții în CERCUL ÎNGRIJORĂRILOR înseamnă a abdica de la responsabilitatea noastră proactivă şi a ne plasa creația "primă" în mâinile celorlalți sau ale împrejurărilor.

Sensul vieții vine dinăuntrul nostru. Iarăşi, în termenii lui Frankl:"în ultimă instanță, omul n-ar trebui să se întrebe care e sensul vieții sale. Ar trebui să recunoască că el este cel întrebat!

Într-un cuvânt, viața pune întrebări fiecăruia dintre noi; şi nu putem răspunde vieții decât răspunzând pentru propria noastră viață; putem răspunde vieții numai dovedindu-ne responsabili."

Responsabilitatea personală sau proactivitatea este baza creației prime. Revenind asupra metaforei din sfera calculatoarelor, DEPRINDEREA 1 spune: "Tu eşti programatorul". Apoi DEPRINDEREA 2 spune: "Scrie-ți programul". Până ce nu acceptați ideea că sunteți responsabil, că sunteți programatorul, nu vă veți putea hotărî să vă întocmiți un program şi să-l aşterneți pe hârtie.

Dar suntem persoane proactive, nu-i aşa? Putem căuta formula a ceea ce vrem să fim şi a ceea ce vrem să facem în viață. Putem redacta o profesiune de credință, o constituție personală.

Un astfel de program nu se scrie peste noapte. Cere o introspecție prelungă, o analiză atentă, o formulare bine gândită — poate fi scris şi rescris de nenumărate ori înainte de a îmbrăca forma definitivă. Poate dura o săptămână, dacă nu chiar luni de zile înainte de a vă da satisfacția lucrului bine făcut, înainte de a simți că este însăşi expresia, completă şi concisă, a valorilor şi orientărilor dv. Şi veți dori să-l revizuiți din timp în timp, pentru a-i aduce mici amendamente pe măsură ce, odată cu trecerea anilor, intervin modificări în optica dv. sau împrejurările se schimbă.

Însă profesiunea de credință devine constituția dv., expresia temeinică a viziunii şi valorilor dv. Devine criteriul de evaluare a tot ce vi se întâmplă în viață.

De curând, mi-am revăzut din nou credo-ul, operație pe care o fac în mod regulat. Stând la marginea unei plaje, singur, la capătul unui drum făcut cu

bicicleta, mi-am scos fişa şi am sucit-o şi răsucit-o vreme de câteva ceasuri, până ce m-am simțit limpezit, ordonat. Eram mulțumit şi mă simțeam parcă eliberat de o povară.

Am constatat că procesul redactării este la fel de important ca rezultatul. A redacta sau a revizui un program personal produce simțitoare schimbări interioare, obligându-te să reflectezi cu grijă asupra priorităților şi să-ți aliniezi purtarea cu crezul tău. Această operație are efect şi asupra celorlalți, care încep să-şi dea seama că nu te laşi în voia evenimentelor. Citesc în comportamentul tău că tot ceea ce faci e dictat de simțul unei misiuni, o misiune care te însufleţeşte.

FOLOSIȚI-VĂ CREIERUL ÎN ÎNTREGIME

Capacitatea de conştientizare ne dă putința de a examina procesul gândirii — lucru esențial în conceperea unui asemenea program, deoarece cele două însuşiri strict umane care ne îngăduie să practicăm DEPRINDEREA 2, imaginația şi conştiința morală, sunt funcții principale ale emisferei cerebrale drepte. A şti să apelam la facultățile emisferei drepte ne înlesneşte mult elaborarea creației prime.

S-au făcut cercetări intense, vreme de decenii, asupra a ceea ce a fost denumit teoria predominanței cerebrale. Rezultatele au pus în evidență că fiecare dintre cele două emisfere — cea dreaptă şi cea stângă —[1] tinde să se specializeze şi să dirijeze funcții diferite, să prelucreze informații diferite şi să rezolve probleme diferite.

În esență, emisfera stângă este mai logic/verbală, cea dreaptă mai intuitiv/creativă. Cea stângă operează cu cuvinte, cea dreaptă cu imagini; cea stângă cu părți componente şi specificități, cea dreaptă cu ansambluri şi cu relațiile dintre părți. Cea stângă analizează, ceea ce înseamnă a disocia; cea dreaptă operează sinteze, cu alte cuvinte, asamblează. Cea stângă gândeşte secvențial, cea dreaptă simultan şi holistic. Cea stângă e legată de timp, cea dreaptă e atemporală.

Cu toate că oamenii folosesc ambele emisfere cerebrale, una dintre ele este de obicei predominantă la fiecare individ. Idealul ar fi, desigur, ca o persoană să-şi cultive şi să-şi dezvolte o conlucrare activă între cele două părți ale creierului, ceea ce i-ar permite să sesizeze mai întâi datele unei situații şi apoi să facă uz de instrumentul potrivit pentru a o aborda. Însă oamenii tind să rămână în "zona de confort" a emisferei dominante şi să prelucreze evenimentele în funcție de această emisferă. În cuvintele lui Abraham Maslow:"Cine e meşter cu ciocanul crede că totul e un cui." Iată încă un factor care determină diferențe în percepție de genul "femeie tânără/bătrână". Indivizii cu predominanță stângă sau dreaptă văd în mod firesc realitatea din unghiuri diferite.

Trăim într-o lume cu netă predominanță a emisferei stângi, unde cuvântul e stăpân, împreună cu măsurătorile şi logica, iar aspectele mai creative ale naturii noastre: intuiția, sensibilitatea şi simțul artistic sunt marginalizate. Majoritatea oamenilor recurg cu greu la capacitățile emisferei drepte.

Această prezentare este evident extrem de schematică. Studiile de ultimă oră vor arunca mai multă lumină asupra funcționării creierului. E însă de reținut că dispunem de multiple posibilități de procesare a gândirii,' în timp ce noi folosim doar un minim al potențialului nostru, Dacă i-am conştientiza variatele capacități, am putea recurge în mod deliberat la ele, abordând astfel pe căi mai eficiente diversele solicitări ale vieții.

DOUĂ MODALITĂȚI DE A APELA LA EMISFERA DREAPTĂ

Dacă luăm ca model teoria predominanței cerebrale, reiese clar că folosirea emisferei drepte va influența puternic calitatea creației noastre prime. Cu cât ne perfecționăm în utilizarea facultăților emisferei drepte, cu atât vom fi mai apți de a vizualiza, de a sintetiza, de a transcende timpul şi condițiile prezente ale existenței şi de a proiecta o imagine holistică a ceea ce vrem să fim şi să facem în viață.

Lărgirea perspectivei

Se întâmplă uneori să fim expulzați din ambianța şi schemele mentale ale emisferei stângi şi propulsați în emisfera dreaptă de evenimente neprevăzute. Moartea unei persoane dragi, o boală gravă, un eşec financiar, un mare necaz ne pot distanța de prezent şi determina să privim în urmă; ne trezim întrebându-ne: "La urma urmelor, ce este cu adevărat important? Oare de ce fac ceea ce fac?"

Dacă v-ați hotărât însă să fiți un om proactiv, nu trebuie să aşteptați ca împrejurările sau oamenii să vă pună în situația de a vă lărgi orizontul — o puteți face deliberat, de unul singur.

Există mai multe modalități. Prin forța imaginației, vă puteți vizualiza, de pildă, propria înmormântare, cum am făcut la începutul acestui capitol. Redactați-vă propriul necrolog. Puneți-lpe hârtie. Intrați în amănunte.

Sau puteți vizualiza nunta dv. de argint sau de aur. Rugați-vă soția să vă dea concursul. Încercați să captați esența relației familiale, aşa cum ați fi dorit s-o creați prin trăirile zilnice, pe o perioadă atât de lungă.

Sau vă puteți imagina că v-ați pensionat. Gândiți-vă: ce realizări ați fi dorit să aveți în câmpul activităților sau a profesiunii dv.? Ce planuri aveți în minte, după pensionare? V-ați gândit la o a doua carieră?

Lărgiți-vă câmpul conştiinței. Vizualizați cât mai multe detalii.

Mobilizați-vă sentimental şi senzorial: priviți, auziți, simțiți, mirosiți, pipăiți decorul imaginat.

Am făcut multe asemenea exerciții de vizualizare la cursurile mele universitare: "închipuiți-vă că nu mai aveți de trăit decât un semestru, "le-am sugerat studenților, "şi că veți petrece acest răstimp aici, la universitate, ca studenți. Imaginați-vă cum veți trăi în timpul acestui semestru."

Dintr-o dată toate lucrurile se situează în altă perspectivă. Ies la iveală anumite valori care, până atunci, erau cu totul ignorate.

Le-am cerut studenților să trăiască cu această eventualitate în minte vreme de o săptămână şi să țină un jurnal intim.

Rezultatele au fost extrem de revelatoare. Tinerii au început prin a scrie părinților cât de mult îi apreciază, cât de mult îi iubesc. S-au împăcat cu o soră, un frate ori un prieten cu care erau certați.

Însă tema centrală, dominantă, care s-a afirmat mereu, principiul subiacent al activităților lor s-a dovedit a fi iubirea.

Zădărnicia clevetirii, a relei-vofnțe, a umilirilor şi acuzațiilor devine strigătoare la cer din clipa în care se gândesc că nu mai au de trăit decât o scurtă vreme. Principiile şi valorile capătă relief în ochii tuturor.

Există numeroase tehnici imaginative care ne pot pune în contact cu valorile noastre. Însă efectul lor este identic, am putut-o constata. Când cineva hotăreşte cu toată seriozitatea ce anume este mai important în viața sa, ce anume vrea să fie şi să facă cu adevărat, îl cuprinde un sentiment de venerație. Începe să gândească altfel, dintr-o perspectivă mai largă decât cea a zilei de azi şi de mâine...

Vizualizare şi afirmare

A te conduce pe tine însuți nu este o experiență izolată. Nu începe şi nici nu sfârşeşte cu redactarea unei profesiuni de credință, înseamnă mai curând a avea mereu în față, mereu prezente în minte, aspirațiile şi valorile tale, şi a le alinia în mod continuu cu viața de zi cu zi. Veți găsi un mare ajutor în emisfera dv. dreaptă pe măsură ce vă veți strădui să vă integrați crezul în traiul cotidian. E o altă aplicare a principiului "a începe cu gândul la final."

Reluând exemplul de adineaori, să presupunem că sunt un părinte care-şi iubeşte din inimă copiii. Îmi dau seama că ei reprezintă una din valorile fundamentale ale profesiunii mele de credință. Să mai presupunem însă că, în viața noastră cea de toate zilele, îmi pierd răbdarea la tot pasul. Altfel spus, în fața lor nu mă pot împiedica să fiu "hiperreactiv".

Ce să fac? Aş putea folosi puterea de vizualizare a emisferei drepte pentru a nota o "afirmație". Ea mă va ajuta să trăiesc în consonanță cu valorile mele profunde chiar în cursul rutinei zilnice, şi să nu-mi mai ies din fire.

O afirmare cu folos are cinci ingrediente de bază: e *personală,* e *pozitivă,* e *la prezent,* e *vizuală* şi e *plină de sentiment.* Aş putea scrie ceva de felul acesta: "Ce intensă satisfacție am (sentiment) când eu (personal) răspund (timpul prezent) cu discernământ, iubire, fermitate şi stăpânire (pozitiv) la orice purtare necuviincioasă a copiilor mei."

Pasul următor este de a vizualiza. Î*mi acord zilnic câteva minute de relaxare fizică şi psihică.* Mă pot gândi la situațiile în care copiii se poartă în mod insuportabil. Îmi pot imagina scenele în toate amănuntele. Pot simți materialul din care e făcut scaunul pe care stau, podeaua de sub picioare, puloverul pe care-l port. Pot vedea rochița fetei mele, expresia feței ei. Cu cât mai vii, mai pregnante sunt detaliile imaginate, cu atât mai intensă e şi trăirea; încetez de a fi un simplu spectator.

Apoi o pot vedea făcând ceva ce de obicei mă scoate din sărite, când îmi vine s-o iau în palme. Însă, în loc de a "filma" reacția mea obişnuită, mă pot vedea purtându-mă cu toată iubirea, stăpânirea de sine şi fermitatea pe care le-am notat în afirmația mea. Pot redacta în scris acest program, acest scenariu ce coincide cu valorile mele şi profesiunea mea de credință.

Şi dacă *în fiecare zi* procedez astfel, comportamentul meu se va schimba. În loc de a trăi conform scenariilor dictate de părinți, de societate, de ereditatea mea sau de ambianța în care îmi duc viața, voi trăi conform scenariului pe care l-arn scris dinăuntrul propriului meu sistem de valori, acela pentru care am optat în mod conştient.

L-am ajutat şi încurajat pe fiul meu Sean să folosească această metodă afirmativă de-a lungul întregii sale cariere fotbalistice. Am început s-o aplicăm din vremea când juca pe post de fundaş la liceu şi, în cele din urmă, l-am învățat s-o practice de unul singur.

Încercam să-i induc o stare de destindere mintală prin respirații adânci şi o tehnică de relaxare musculară progresivă, până când se simțea extrem de liniştit. Apoi îl ajutam să se vizualizeze în toiul celor mai fierbinți, mai dure situații imaginabile.

Trebuia să-şi imagineze opțiuni pe care nu le-ar fi făcut în mod normal.

Într-o anumită perioadă a carierei sale fotbalistice, mi-a spus că se simte mereu crispat. Stând de vorbă cu el, mi-am dat seama că se imagina într-o permanentă încordare. În consecință, am făcut vizualizări In care, sub presiunea maximă a momentului, făcea exerciții de relaxare. Constatasem cât de importantă este natura vizualizării: dacă îți *imaginezi o* acțiune greşită, o şi *trăieşti* aşa.

Dr. Charles Garfield a făcut cercetări aprofundate asupra marilor performeri — în sport şi în afaceri. Lucrând în cadrul programelor NASA, a rămas fascinat de performanțele de vârf ale astronauților:

Îi privea cum se pregăteau repetând iarăşi şi iarăşi, în simulatoare, înainte de a fi lansați în spațiu. Cu toate că îşi luase un doctorat în matematici, s-a hotărât să mai obțină o diplomă în psihologie, pentru a putea studia caracteristicile performerilor de vârf.

Cercetările sale au pus în evidență o realitate extrem de importantă: aproape toți atleții de talie mondială, precum şi ceilalți performeri de vârf aparțin tipului vizual. Ei vizualizează, simt, trăiesc activitatea respectivă înainte de o îndeplini. Încep cu gândul la final.

Puteți proceda şi dv. la fel în orice sferă de activitate. Înaintea unei performanțe, a unei expoziții cu vânzare, a unei confruntări spinoase sau în îndeplinirea proiectelor zilnice, reprezentați-vă situația clar, în mod repetat. Vizualizarea trebuie să fie cât se poate de vie, până ce simțiți că ați creat o "zonă de confort" interioară.

Când veți fi confruntat cu situația respectivă, nu vă mai va părea străină. Nu veți mai fi intimidat sau speriat.

Emisfera dv. dreaptă este atuu-l principal — creativă, vizuală, ea vă va ajuta atât în conceperea profesiunii de credință, cât şi în integrarea ei în viață.

Există o literatură extrem de abundentă pe această temă, la care se adaugă audio şi videocasete tratând despre diverse metode de vizualizare şi formule afirmative. Cele mai recente lucrări din acest domeniu includ programări sublimimale, programări neurplingvistice, noi modalități de relaxare şi de comunicare cu subconştientul. Toate implică explicarea şi elaborarea, în diferite variante, ale principiilor fundamentale ale creației prime.

Parcurgerea vastei literaturi despre succes m-a pus în contact cu sute de lucrări. Cu toate că unele fac afirmații extravagante, sprijinindu-se pe dovezi mai curând anecdotice decât ştiințifice, cred că majoritatea materialului este serios şi salubru — şi pare să derive din studiul Scripturilor.

În cazul unei autodirijări efective, tehnicile de vizualizare şi formulele afirmative trebuie să servească țeluri şi principii bine gândite, care se condensează în centre ale vieții individuale. Acestea exercită o influență extrem de puternică în rescrierea scenariilor, în re programarea personalităților, în fntroiectarea — intelectuală şi afectivă — a principiilor şi aspirațiilor profunde. Am convingerea că elementele centrale ale tuturor religiilor care au dăinuit în societate sunt aceleaşi:

principii şi practici asemănătoare, deosebindu-se numai formal — meditație, rugăciune, legăminte, ritualuri, studiul Scripturilor, empatie, compasiune, stări modificate de conştiință obținute prin diverse tehnici şi tot atâtea variante de practici imaginative.

Însă dacă aceste tehnici sunt aplicate în cadrul Eticii Personalității, ele se rup de baza caracterială şi de principii şi pot fi folosite abuziv sau deformat în favoarea altor centre — mai cu seamă centrul eului.

Formulările afirmative şi vizualizarea sunt modalități de programare — trebuie să luăm seama ca nu cumva să alcătuim un program în neconcordanță cu centrul nostru de bază sau care să provină din surse centrate pe achiziții băneşti, egoism sau din alte principii incorecte.

Desigur, putem face uz de imaginația noastră pentru a realiza succese — trecătoare — izvorâte din concentrarea pe câştiguri materiale sau interese strict personale. Sunt însă de părere că folosirea elevată a imaginației cultivă conştiința transcenderii eului şi modelarea unei vieți de dăruire, de contribuții axate pe un scop unic şi pe principiile care guvernează realitatea, în complexa ei rețea de interdependențe.

Identificarea rolurilor şi țelurilor

Fireşte că emisfera stângă, logic/verbală, intră în acțiune şi când captați în cuvinte imaginile şi sentimentele din. emisfera dreaptă, pentru a formula un credo. După cum prin exerciții de respirație se obține o coordonare psihosomatică, scrisul este o formă de activitate psiho-neuro-musculară care contribuie la unificarea şi integrarea conştientului cu inconştientul. Scrisul distilează, cristalizează şi limpezeşte gândirea, disociază un întreg în părțile sale componente.

Cu toții deținem un număr de roluri diferite în societate — domenii deosebite sau capacități care presupun o seamă de responsabilități. Eu, de pildă, pot avea rolul de individ, soț, tată, profesor, membru al unei biserici, om de afaceri. Fiecare dintre aceste roluri îşi are greutatea lui.

Una dintre dificultățile majore pe care le întâmpină oamenii când vor să-şi mărească eficiența în viață este o mentalitate prea îngustă. Le lipsesc simțul proporției, echilibrul şi ecologia naturală, indispensabile unui trai eficient. Se surmenează muncind în dauna sănătății lor. În numele succesului profesional îşi neglijează cele mai prețioase relații umane.

Veți constata în plan practic că folosirea crezului dv. va fi mult înlesnită dacă defalcați fişa respectivă pe sectoare specifice rolurilor dv. şi obiectivelor propuse în aceste sectoare. Examinați-vă rolul profesional, de pildă. Ați putea fi un agent comercial, un manager sau un merceolog. Care ar trebui să vă fie

valorile diriguitoare? Apoi examinați-vă rolurile personale: soț sau soție, tată sau mamă, vecin, prieten. Cum stați cu ele? Ce contează cu adevărat în aceste domenii? Examinați-vă rolurile comunitare — sectorul politic, serviciul public, organizațiile de voluntariat.

Un director şi-a formulat programul bazându-se pe ideea rolurilor şi a scopurilor urmărite:

Misiunea mea este de a trăi în mod integru şi de a contribui într-un mod semnificativ la viaţa celorlalţi.

Pentru a o îndeplini:

Cultiv spiritul caritabil: mă interesez de soarta celorlalți şi-i iubesc, pe fiecare în parte, indiferent de situație.

Cultiv spiritul de sacrificiu: îmi consacru timpul, talentele şi resursele acestei misiuni.

Încerc să fiu o sursă de inspiraţie: ofer celorlalți exemplul meu, din care rezultă că suntem cu toții copiii unui Tată Ceresc iubitor şi că orice Goliath poate fi învins.

Influenţez: Ceea ce fac produce schimbări în viața celorlalți.

Rolurile prioritare în îndeplinirea misiunii mele:

Soţ: partenera mea este persoana cea mai importantă din viața mea.

Împreună culegem fructele armoniei, muncii, carității şi prosperității.

Tată: îmi învăț copiii, pas cu pas, cum viața poate fi trăită cu bucurie.

Fiu/frate: Sunt cât se poate de prezent pentru a-i iubi şi ajuta.

Creştin: Dumnezeu se poate bizui pe mine, îmi respect legământul şi-i servesc pe ceilalți copii ai săi.

Vecin: Iubirea christică e vizibilă în purtarea mea față de ceilalți.

Agent de schimb: pot avea un efect catalizator în mărirea randamentului din cadrul marilor întreprinderi.

Elev: învăț zilnic ceva nou şi semnificativ

A redacta un credo în termenii rolurilor importante pe care le deții în viață vă măreşte luciditatea, echilibrul şi armonia interioară. Vă puteți revizui regulat rolurile pentru a controla dacă unul dintre ele nu vă absoarbe excesiv în dauna altora — la fel, sau chiar mai importante în viața dv.

După identificarea diferitelor roluri, puteți analiza scopurile pe termen lung pe care doriți să Ie atingeți în fiecare dintre aceste roluri. Lucrăm iarăşi cu emisfera dreaptă, aceea a imaginației, creativității, conştiinței şi intuiției. Dacă țelurile propuse pornesc dintr-un program bazat pe principii valide, ele vor fi radical deosebite de cele propuse de oameni în mod normal. Fiind în concordanță

cu legi naturale şi principii corecte, le veți îndeplini infinit mai uşor. Nu sunt obiectivele altora pe care să vi le fi însuşit; sunt fixate de dv.

personal. Ele vă reflectă valorile cele mai autentice, talentele unice, sensul misiunii pe care o aveți. Şi provin din rolurile pentru care ați optat în viață.

Un țel eficient e concentrat mai ales pe rezultate şi mai puțin pe genul de activitate implicat. El indică unde doriți să fiți şi, pe parcurs, vă ajută să determinați unde vă aflați. Vă informează de felul cum puteți ajunge în locul dorit şi când ați ajuns. Vă unifică energiile şi eforturile. Dă un sens şi o direcție activităților ce le desfăşurați, actualizându-se zi de zi, făcând din dv. o persoană proactivă, care şi-a asumat responsabilitatea propriei vieți, şi care găseşte zilnic prilejuri de a-şi obiectiva profesiunea de credință.

Rolurile şi scopurile structurează acest crez, îi dau o direcție consecventă. Dacă nu aveți încă mei unul, e cazul să vi-l formulați.

Precizându-vă diferitele domenii ale vieții şi cele două sau trei rezultate pe care ați dori să le obțineți în fiecare dintre aceste domenii, veți căpăta o vedere de ansamblu asupra existenței dv. şi sentimentul unei direcții clare.

Îndreptându-ne spre DEPRINDEREA 3, vom examina mai îndeaproape obiectivele pe termen scurt. Deocamdată trebuiau identificate rolurile şi țelurile pe termen lung în relație cu crezul dv. Aceste roluri şi țeluri maximale constituie fundamentul pe care vă puteți fixa țeluri proximale eficiente, pe care le vom aprofunda în cadrul DEPRINDERII 3 de management al vieții şi timpului dv. de zi cu zi.

PROFESIUNEA DE CREDINȚA FAMILIALĂ

DEPRINDEREA 2 fiind întemeiată pe principii, aria ei de aplicare este foarte largă. În afară de indivizi, familiile, colectivele de muncă şi asociațiile de tot felul devin în mod substanțial mai eficiente când pornesc cu gândul la rezultatele finale.

Sunt multe familiile care îşi trăiesc viața numai prin crize, capricii, soluții de moment, satisfacții imediate — şi nu pe baza unor principii sănătoase. Îndată ce presiunile cresc şi stress-ul ia amploare, răbufnesc simptome caracteristice: cinism, criticism, mutism ori reactivitate disproporționată, ieşiri necontrolate. Copiii înregistrează acest tip de comportament şi cresc cu convingerea că singura modalitate de a rezolva problemele este ori agresiunea, ori fuga.

Însă în inima familiei dăinuie un element invariabil, mereu prezent — viziunea şi valorile comune. Concepția unei profesiuni de credință scoate la iveală adevăratul ei fundament. Se naşte astfel • o constituție, un standard, un criteriu de evaluare şi decizie care reprezintă un factor de continuitate, de unitate şi de

direcție al familiei. Când valorile individuale se armonizează cu cele familiale, membrii conlucrează cu un puternic sentiment de unitate.

Şi în acest caz, operația de redactare este la fel de importantă ca rezultatul. Faptul de a aşterne pe hârtie şi de a prelucra un astfel de .

program devine o cheie pentru îmbunătățirea şi îmbogățirea relațiilor familiale. Efortul conjugat al tuturor membrilor familiei în conceperea unui crez comun creează în acelaşi timp CP-uI, adică capacitatea de a-l trăi concret.

Prin contribuția fiecărui membru la întocmirea documentului, prin propuneri şi punctaje, ciorne, reveniri şi revizuiri, folosind formulări propuse de diferiții membri ai familiei, se dă fiecăruia prilejul să vorbească, să comunice pe teme care îi privesc pe toți şi încă de foarte aproape. Reuşita depinde de spiritul în care a fost concepută această fişă-program — respectul mutual, exprimarea unor puncte de vedere diferite, şi cooperarea — cu conştienta că aportul comun şi conlucrarea pot crea ceva mult mai valoros decât orice ar putea face fiecare ins în parte. Revizuiri periodice pentru a lărgi perspectiva, schimbări de accente sau de direcție, amendamente şi reîmprospătări ale frazelor devenite clişee prin uzură vor întări simțitor sentimentul de unitate familială.

Profesiunea de credință devine cadrul de referință al gândirii şi dirijării familiei. Când survin inevitabilele greutăți, inevitabilele crize, o privire aruncată asupra "constituției" reaminteşte .familiei lucrurile de maximă importanță şi le asigură posibilitatea de a găsi soluții optime, de a lua decizii bazate pe principii valide.

La noi acasă acest document-credo e afişat pe peretele camerei de zi, pentru a fi văzut de îndată ce simțim nevoia unei îndrumări.

Când citim frazele privitoare la iubirea reciprocă, la ordine şi independență responsabilă, cooperare şi întrajutorare, preîntâmpinarea necesităților, dezvoltarea talentelor, atenția acordată celuilalt şi înzestrărilor lui, la serviciile către ceilalți, ne reîmprospătăm controlul asupra noastră în domenii considerate de maximă importanță.

Ori de câte ori ne planificăm activitățile în cadrul familial, ne punem întrebarea: "Ce ne propunem să facem în lumina acestor principii? Care sunt mijloacele pentru a îndeplini scopurile propuse, pentru a actualiza aceste valori?"

Revizuim des formulările şi reluăm în discuție scopurile şi îndatoririle de două ori pe an, în septembrie şi în iunie — la începutul şi sfârşitul şcolii —, pentru a verifica, a îmbunătăți şi consolida starea de fapt. Acest "regulament" ne menține vigilenți şi conştiincioşi, ne împrospătează credința şi convingerile.

REGULAMENTUL INTERIOR —

PROFESIUNE DE CREDINȚĂ A ORGANIZAȚIILOR

Un document similar este la fel de vital şi pentru structurile profesionale aflate în căutarea eficienței. Una dintre marile mele ambiții în conlucrarea cu diverse întreprinderi este de a le asista în conceperea regulamentelor interioare. Pentru a fi realmente eficient, un asemenea regulament—credo trebuie să se nască din chiar măruntaiele organizației. Participarea trebuie să fie generală şi semnificativă — să nu rămână numai în saricina strategilor planificatori de vârf, ci a tuturor angajaților. Repet, procesul conceptualizării este la fel de important ca formularea scrisă şi este cheia folosirii documentului în cauză.

Ori de câte ori mă duc la **IBM,** urmăresc cu mare curiozitate şi mirare cursurile de calificare. Din când în când, văd venind membri ai conducerii care se adresează grupului mereu în aceiaşi termeni:

IBM apără trei lucruri: demnitatea individuală, competența şi serviciul.

Acesta este credo-ul organizației IBM. Orice altceva poate fi supus schimbării, însă cele trei elemente rămân invariabile. Ca prin osmoză, această profesiune de credință s-a răspândit în întreaga companie, reprezentând pentru toți cei care lucrează acolo un fundament extraordinar de solid al valorilor comune şi al siguranței personale.

Într-o vreme lucram cu un grup de perfecționare al **IBM** din New York. Erau puțini la număr, în jur de douăzeci de persoane, când unul dintre ei s-a îmbolnăvit. **A** telefonat soției sale în California, care s-a arătat foarte îngrijorată, deoarece boala cerea un tratament special. Personalul **IBM** care răspundea de cursul de calificare i-a asigurat internarea într-un excelent spital de specialitate. Au simțit însă că soția lui era neliniştită şi că, de fapt, ar fi preferat să-î aibă acasă şi să-l dea în grija medicului lor curant.

Au hotărît deci să-l trimită acasă. Dar temându-se să piardă timpul cu drumul până la aeroport şi aşteptarea avionului de pasageri, au procurat un elicopter care l-a dus la aeroport, unde au închiriat un avion particular pentru a-l transporta pe bolnav în California.

Nu-mi dau seama cât a putut costa toată afacerea, dar nu cred să fi fost mai puțin de câteva mii de dolari. Însă IBM crede în demnitatea individului. Şi compania o apără. Pentru toți cei prezenți, situația era expresia însăşi a profesiunii lor de credință şi, ca atare, n-a surprins pe nimeni. Eu am fost cel impresionat.

Cu altă ocazie, am fost solicitat de un anumit hotel să şcolarizez 175 manageri de centre comerciale. Am rămas uluit de calitatea serviciului. Nu era un efect de fațadă. Era evidentă la toate nivelurile, spontan, în lipsa oricărei supravegheri.

Am sosit târziu, m-am înregistrat şi am întrebat dacă la acea oră înaintată mai puteam fi servit în cameră. Recepționerul mi-a spus:

"Nu. dle Covey, însă dacă doriți mă pot duce la bucătărie să vă aduc un sandvici, o salată sau orice altceva mai au acolo." în purtarea lui se putea citi o solicitudine reală. A continuat: "Vreți să aruncați o privire asupra sălii de conferințe? Aveți tot ce vă trebuie?

Vă pot servi cu ceva? Pentru asta sunt aici."

Nu era nimeni în preajmă care să-l controleze. Omul era sincer, în ziua următoare, în rmjlocul prelegerii mele, constat că nu aveam cretele colorate necesare. În timpul pauzei m-am dus în hol şi am dat de un băiat de serviciu care alerga spre altă sală de conferințe. "Vezi că am nevoie de ceva, " i-am spus. "Predau aici la un curs de perfecționare pentru un grup de manageri, am doar o pauză scurtă şi-mi trebuie nişte crete colorate."

A făcut stânga împrejur, s-a oprit aproape în poziție de drepți, s-a uitat la ecusonul meu şi a spus: "Domnule Covey, am să rezolv problema."

N-a spus:"Nu ştiu de unde să le iau" sau "duceți-vă la recepție, poate că au acolo." Nu. A luat cererea asupra sa. Şi m-a făcut să simt că, pentru el, reprezenta un privilegiu.

Mai târziu mă aflam într-un hol lateral privind nişte obiecte de artă. Cineva din personalul hotelului s-a apropiat de, mine şi mi-a spus: "Domnule Covey, ați dori să răsfoiți o carte care prezintă obiectele de artă din hotelul nostru?" Ce atitudine îndatoritoare!

Câtă serviabilitate!

Am mai observat unul dintre angajați, urcat pe o scară înaltă şi spălând ferestrele holului. De la acea înălțime a zărit în grădină o doamnă pe un scaun cu rotile care se dezechilibrase. Nu căzuse propriu-zis şi era înconjurată de câteva persoane; totuşi, omul a coborât de pe scară, a ieşit şi a dus-o în hol, încredințându-se că cineva va avea grijă de ea. Apoi s-a dus să-şi vadă iarăşi de treabă.

Am vrut să aflu cum de reuşise această organizație să creeze un asemenea climat psihologic, o asemenea atmosferă de lucru, unde oamenii erau atât de implicați în prestarea unui serviciu de calitate.

Am stat de vorbă cu menajerele, chelnerițele, băieții de serviciu ai hotelului, constatând că o astfel de atitudine era adânc întipărită în mintea şi în inima tuturor salariaților.

Am intrat în bucătărie prin uşa de serviciu, pe care am zărit afişată deviza centrală: "Serviciu personalizat fără compromisuri."

În cele din urmă, m-am adresat managerului, spunându-i:

"Profesiunea mea este de a ajuta organizațiile să-şi dezvolte şi să-şi întărească spiritul de echipă — să creez o ambianță de cooperare.

Sunt uluit de ceea ce am constatat aici."

"Doriți să aflați care e secretul?" m-a întrebat. Şi a scos regulamentul de ordine interioară a companiei de hoteluri.

După ce l-am citit, am confirmat: "E un program impresionant.

Dar cunosc nenumărate companii care au asemenea regulamente, la fel de impresionante."

"Doriți să vedeți regulamentul intern al hotelului nostru?" a continuat.

"Vreți să spuneți că ați conceput unul special pentru acest hotel?!"

"Da."

"Diferit de cel al companiei de hoteluri?"

"Da. E conform cu el, însă e adaptat specificului local, de aici, orarului special." Şi îmi înmâna altă hârtie.

"Cine a conceput acest document?" am întrebat.

"Toată lumea," a replicat.

"Toată lumea? Cum adică? Toți cei de aici?"

"Da."

"Menajerele?"

"Da."

"Chelneriței?"

"Da."

"Recepționeril?"

"Da. Doriți să vedeți programele întocmite de cei care v-au întâmpinat ieri seară?" Şi-mi arătă un program pe care ei înşişi îl concepuseră, legat de toate celelalte programe similare.

Contribuiseră cu toții, la absolut toate nivelurile.

Regulamentul de ordine interioară al acestui hotel era osia unei roți imense. Din el iradiau programele bine gândite, particularizate, ale diferitelor grupuri de salariați. Era folosit ca etalon pentru orice decizie — preciza sensul, rostul activităților, aşa cum Ie concepeau ei: relațiile cu clientul, relațiile dintre ei. Reglementa stilul de lucru al managerilor, al conducerii şi sistemul de compensații. Reglementa selecționarea personalului, calificarea şi educarea lui. Fiecare aspect al acestei organizații era, în mod esențial, o spiță a acelei roți, o funcție derivată din acel centru, concretizat în acel regulamentcredo.

Am vizitat ulterior alt hotel, aparținând aceleiaşi companii, şi primul lucru pe care l-am făcut, după înregistrare, a fost să cer regulamentul lor de ordine

ulterioară. Mi l-au dat îndată. La acest hotel am înțeles şi mai bine motto-ul "Serviciu personalizat fără compromisuri."

Timp de trei zile am urmărit toate situațiile imaginabile în care se solicitau servicii. De fiecare dată am constatat cât de impresionantă, de excelentă, a fost prestarea. Dar era şi foarte individualizată. De pildă, la piscină am întrebat unde se afla sursa de apă potabilă. Am fost însoțit până la locul respectiv.

Însă, ceea ce m-a impresionat cel mai mult a fost cazul unui angajat care a mărturisit patronului, din proprie inițiativă, o inadvertență comisă de el. Comandasem o băutură caldă în cameră şi ni se indicase ora la care urma să fim serviți. In drum spre camera noastră, chelnerul a răsturnat tava, şi cafeaua s-a vărsat pe jos. A trebuit să se reîntoarcă, să schimbe şervetul de pe tavă şi să toarne o altă cafea. Serviciul a fost întârziat cu un sfert de oră, ceea ce nu era prea important pentru noi.

Totuşi, a doua zi dimineață managerul de serviciu ne-a telefonat, prezentându-ne scuze din partea hotelului, şl ne-a invitat să luăm micul dejun după dorință fie în cameră, fie ia bufet, pe contul hotelului, pentru a compensa neajunsul.

Câte nu spune acest gest despre atmosfera de lucru a unei întreprinderi, când un salariat îşi recunoaşte greşeala neştiută de nimeni față de manager, pentru ca oaspetele sau clientul să fie mai bine servii?

După cum spusesem managerului din primul hotel pe care-l vizitasem, cunosc o mulțime de companii cu impresionante regulamente de ordine interioară. Dar există o mare diferență, o diferență enormă, între eficacitatea unui regulament întocmit de toți cei implicați într-o asociație şi unul conceput de câțiva înalți funcționari dindărătuî unui perete de malion.

Una dintre dificultățile majore ale unei asociații — inclusiv celei familiale — este faptul că nimeni, nici o persoană nu se *simte implicată în hotărârile pe care alții le iau cu privire la ea.* Pur şi simplu nu le acceptă.

În multe dintre organizațiile în care am lucrat, am întâlnit salariați ale căror intenții erau cu totul diferite de scopurile întreprinderii. Găsesc în mod curent sisteme de recompensă în totală neconcordanță cu sistemul de valori declarat.

Când încep colaborarea cu o companie care a schițat formularea unui regulament interior, întreb: "Câți dintre oamenii de aici ştiu de existența acestui regulament? Câți dintre ei ştiu ce anume cuprinde?

Câți au fost solicitați să colaboreze la concepția lui? Câți îl acceptă cu adevărat şi-l folosesc drept referință în luarea deciziilor?”

Fără implicare nu există participare efectivă.

Notați-vă această afirmație, încercuiți-o, subliniați-o : *Fără implicare, nici o participare.*

În primele etape, când o persoană e nou venită într-o organizație sau când copilul este mic, le puteți fixa îndatoririle, care vor fi acceptate dacă relația, orientarea şi educația sunt bune.

Însă când oamenii se maturizează, iar viața lor capătă un caracter personal, ei simt nevoia de a se implica într-un mod semnificativ. Repet, nu e o rezolvare de moment. Presupune timp şi sinceritate, principii corecte, curajul şi integritatea de a alinia sistemele, structurile şi stilul managerial în rând cu viziunea şi valorile comune. Şi atunci se întemeiază pe principii corecte şi dă rezultate minunate.

Când îndeplineşte toate aceste condiții — când reflectă deci valorile profunde împărtăşite de toți membrii unui colectiv —, o asemenea profesiune de credință creează sentimentul unei mari solidarități şi al unei intense participări. Se întipăreşte în inima şi în mintea tuturor ca un complex de criterii şi linii orientative care îi va îndruma. Nu mai au nevoie de nimeni care să-i dirijeze, să-i controleze, să-i critice. Oamenii sunt implicați în centrul imuabil al aspirațiilor organizației.

Sugestii de aplicare

Acordați-vă un răgaz în care să vă înregistrați impresiile după vizualizarea funeraliilor de la începutul capitolului. Puteți folosi tabelul de mai jos pentru a vă organiza gândurile.

Domeniul de activitate	**Caracteri**	**Contribuţi i**	**Realizări**
Familia			
Prietenii			
Activitatea profesională			
Biserica/comunitatea/serviciu l față de alții			

2. Acordați-vă un răgaz în care să vă analizați rolurile, aşa cum le vedeți în prezent. Vă satisface această oglindă a vieți dv.?

3. Acordați-vă un răgaz, şi încercați să vă detaşați complet de activitățile zilnice şi începeți să lucrați la fişa credo-ului dv.

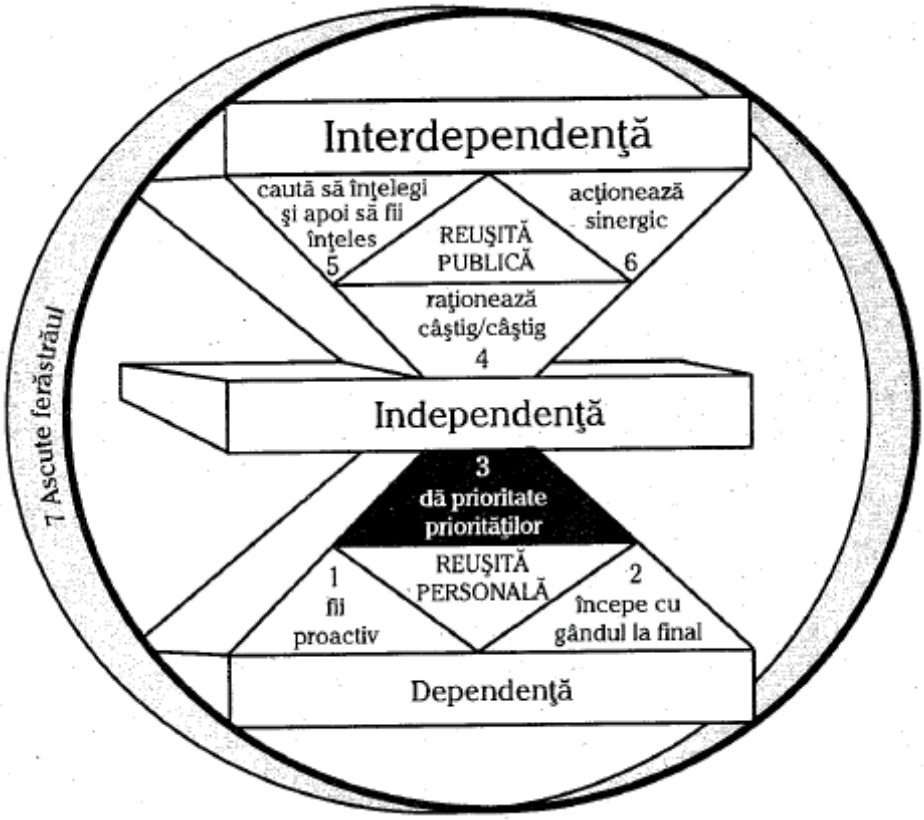
4. Urmăriți tabelul din Anexa A, unde sunt detaliate diferite centrări şi încercuiți-le pe acelea care vi se potrivesc. Se constituie un model de comportament în viața dv.? Vă simțiți bine implicându-vă în analizarea dv.?

5. Începeți să colectați note, citate şi idei pe care vreți să le folosiți ca material auxiliar în redactarea credo-ului dv.

6. Identificați un proiect cu care vă veți confrunta în anul ce vine şi aplicați principiile creației mentale. Descrieți rezultatele pe care doriți să le atingeți şi paşii ce vă vor conduce la ele.

7. Discutați principiile DEPRINDERII 2 cu familia dv., sau cu colectivele dv. de muncă şi sugerați să începeți împreună conceperea unei profesiuni de credință a familiei sau colectivului din care faceți parte.

Deprinderea 3 Dați prioritate priorităților



Principiile ***managementului personal***

Lucrurile de mare însemnătate nu trebuie niciodată lăsate în voia lucrurilor neînsemnate.

GOETHE

Vreți să întrerupeți o clipă lectura şi să notați răspunsurile — pe scurt — la următoarele două întrebări? Răspunsurile vă vor fi de folos când veți începe să lucrați asupra DEPRINDERII 3.

Întrebarea 1: Ce lucru anume — unul singur — pe care dacă l-ați face cu regularitate (acum nu-l faceți) ar produce o uriaşă schimbare în bine în viața dv.?

Î*ntrebarea 2:* Ce lucru anume din viața dv. profesională sau personală ar produce rezultate similare?

Vom reveni mai târziu asupra acestor întrebări. Dar până atunci, să aruncăm o privire peste DEPRINDEREA 3.

DEPRINDEREA 3 este rodul specific, realizarea practică a DEPRINDERILOR 1 şi 2.

DEPRINDEREA 1 afirmă: "Sunteți creatorul. Sunteți răspunzător". E întemeiată pe cele patru însuşiri specific umane: *imaginația, conştiința morală, voința autonomă* şi mai ales *capacitatea de conştientizare.Vă* îngăduie să spuneți: "Programul care mi-a fost dat din copilărie, de către oglinda socială, nu e sănătos. E un scenariu care nu-mi place. E falimentar. Îl pot schiniba."

DEPRINDEREA 2 este creația "primă" sau mentală. Se bazează pe *imaginație,* pe capacitatea de a vizualiza, de a întrevedea potențialitățile, de a crea mental ceea ce nu este încă vizibil; pe *conştiința morală,* care detectează unicitatea şi liniile orientative personale, morale şi etice, prin care putem realiza această unicitate in modul cel mai fericit. E contactul adânc cu paradigmele şi valorile noastre de bază şi viziunea a ceea ce am putea deveni.

DEPRINDEREA 3 este creația "secundă", creația în plan concret.

Este împlinirea, actualizarea firească a DEPRINDERILOR 1 şi 2. Este exercițiul *voinței autonome* îndreptate spre centrarea pe principii.

Este aplicarea, efectuarea ei zi de zi, clipă de clipă.

DEPRINDERILE 1 şi 2 sunt absolut esențiale, preludii indispensabile ale DEPRINDERII 3. Nu puteți deveni o persoană centrată pe principii înainte de a conştientiza şi dezvolta latura dv.

proactivă. Nu puteți deveni o persoană principială înainte de a vă fi identificat paradigmele şi de a înțelege cum pot fi schimbate şi aliniate în rând cu respectivele principii. Nu puteți deveni o persoană principială în lipsa unei viziuni prealabile a ceea ce ar putea fi contribuția dv. personală, unică.

Însă, pornind de la această bază, vă puteți axa pe principii, zi de zi, clipă de clipă, trăind efectiv DEPRINDEREA 3 — practicând un management eficient al propriei dv. personalități.

Managementul, amintiți-vă, diferă net de conducere. Conducerea este o activitate de înaltă tensiune a emisferei drepte. E mai mult decât o artă, e filosofic *Problemele sunt indisolubil legate de întrebările fundamentale pe care ni le pune existența.*

*Î*nsă odată ce le-ați abordat şi ați optat pentru anumite răspunsuri, pasul următor este de a vă "gospodări" efectiv propria personalitate, pentru a trăi în conformitate cu aceste răspunsuri.

Dacă nu vă aflați în "jungla dorită", talentul dv. managerial nu are mare importanță. Dacă vă aflați însă în jungla dorită, devine foarte important. De fapt,

talentul managerial determină calitatea şi chiar existența creației secunde. Management înseamnă putere de disociere, analiză, succesiune, aplicare specifică, implicarea factorului timp — adică facultățile emisferei stângi, funcționând în cadrul unei autoguvernări eficiente. Maxima mea referitoare Ia eficiența personală este următoarea: "Practică managementul cu stânga, conducerea cu dreapta."

PUTEREA VOINȚEI AUTONOME

În afara capacității de conştientizare, a imaginației şi conştiinței morale, cea de-a patra însuşire specific umană, voința autonomă, e cea care permite un management efectiv al propriei dv.

personalități. Este capacitatea de a lua decizii, de a avea opțiuni şi de a acționa în conformitate cu ele. Este capacitatea de a fi subiectul unei acțiuni şi nu obiectul ei, de a îndeplini în mod proactiv programul trasat cu ajutorul celorlalte trei însuşiri specific umane.

Voința umană este un lucru uimitor. A triumfat mereu împotriva celor mai incredibile şi potrivnice sorți- Exemplul lui Helen Keller şi al altora, similare, sunt mărturii spectaculoase ale valorii şi puterii voinței independente.

Examinând însă această însuşire în contextul unui management individual eficient, constatăm că succesul de durată nu rezultă dintr-un efort vizibil, unic, într-o viață —, ci dintr-o răbdătoare educare a acestei înzestrări, pentru a o folosi în deciziile cotidiene.

Gradul în care ne-am cultivat voința independentă în viața de fiecare zi se exprimă prin integritatea noastră personală. În esență, integritatea este valoarea pe care ne-o acordăm nouă înşine. Este capacitatea de a lua şi respecta angajamente față de noi înşine, de a fi "cum ni-i vorba aşa şi portul". Este onoarea noastră, parte fundamentală a Eticii Caracterului, esența unei evoluții în sens proactiv.

Un management eficient înseamnă a şti "să dai prioritate priorităților." în timp ce conducerea hotăreşte *care sunt* prioritățile, managementul le aplică ierarhic zi de zi, clipă de clipă.

Management înseamnă disciplină, mdeplinire, înfăptuire.

Cuvântul *disciplină* provine din cuvântul *discipol* — al unei filosofii, discipolul unor valori, al unor țeluri elevate sau al unei persoane care întruchipează aceste aspirații.

Cu alte cuvinte, dacă te gospodăreşti cu chibzuință, îndemnul către disciplină izvorăşte din interior, e o funcție a voinței tale autonome. Eşti discipolul propriilor tale valori — valori autentice — şi al sursei lor. Dispui de

voința şi de integritatea de a-ți subordona sentimentele, impulsurile şi toanele acestor valori.

Unul dintre eseurile mele preferate este *Numitorul comun al succesului,* scris de E. M. Gray. El şi-a dedicat viața căutării factorului pe care oamenii cu succes îl au în comun. A constatat că nu e reprezentat nici de munca înverşunată, nici de şansele deosebite, nici de un simț ascuțit al sociabilității — cu toate că fiecare îşi are importanța sa. Factorul care părea să depăşească tot restul cuprinde esența DEPFJNDERII 3 — a şti să ierarhizezi urgențele sau de a "da prioritate priorităților".

"Persoana de succes obişnuieşte să facă lucrurile pe care ratații le ocolesc. Nu se poate afirma că le-ar face cu plăcere. Are însă tăria de a-şi aşeza obiectivul mai presus de neplăcere."

O asemenea subordonare presupune fixarea unui scop anume, a unei misiuni, un simț acut al direcției şi al valorii ce ține de DEPRINDEREA 2, un "da!" fierbinte rostit de un glas lăuntric, permițând de a spune "nu!" altor considerente. Mai implică şi voința autonomă, puterea de a face ceva ce nu doriți să faceți —, o acțiune bazată pe valori şi nu pe impulsul unei dorințe momentane.

E puterea de a întreprinde cu integritate şi în mod proactiv creația dv. primă.

Patru generații de management al timpului

DEPRINDEREA 3 tratează problema managementului vieții şi al timpului. Ca vechi ucenic şi cercetător al acestui fascinant domeniu, sunt convins că cele mai valoroase concepții pe această temă pot fi rezumate într-o singură frază:"Organizează şi -execută axat pe priorități." Această injoncțiune prezintă concluzia a trei generații de teorie a managementului timpului şi aplicarea ei optimă este obiectul unei multitudini de abordări şi eseuri.

Managementul individual a evoluat conform unui model des întâlnit şi în alte domenii ale strădaniei umane. Curente importante — "unde", cum le denumeşte Alvin Toffler — se perindă rând pe rând, fiecare venind cu o nouă dimensiune umană. De pildă, în cadrul evoluției sociale, revoluția informațională. Fiecare undă succesivă aduce cu sine noi progrese sociale şi individuale.

În mod asemănător, în aria managementului timpului, fiecare generație clădeşte pe bazele edificate de cea precedentă — amplificând posibilitățile de a ne dirija viața. Prima undă sau generație ar putea fi caracterizată prin note şi liste de evidențe, în efortul de a da o aparență de recunoaştere şi cuprindere multiplelor solicitări la care sunt expuşi timpul şi energiile noastre.

A doua generație ar putea fi caracterizată prin indexuri, tabele şi agende de profesiuni. Acest curent reflectă tentativa de a privi în viitor, de a planifica evenimente şi acțiuni.

Generația a treia reflectă stadiul actual al managementului timpului. Adaugă contribuțiilor anterioare idei importante: aceea a priorităților, a clarificării valorilor, şi studiul comparativ între valoarea relativă a activităților şi valorile care le determină. Mai mult, se concentrează asupra stabilirii obiectivelor — norme specifice pe termen lung, intermediar şi scurt, ce permit organizarea timpului şi energiilor în funcție de valorile respective. Include şi conceptul planificării zilnice, alcătuirea unor planuri specifice pentru îndeplinirea acelor activități considerate cele mai valoroase.

În timp ce generația a treia îşi aducea contribuția, oamenii au început să-şi dea seama că planificarea "eficientă" şi un control strict al timpului se dovedeau deseori contraproductM. Accentul pus pe eficiență diminuează oportunitățile de a dezvolta relații fructuoase, de a preîntâmpina anumite nevoi umane, de a trăi cu spontaneitate viața de fiecare zi.

În consecință, au renunțat la programe şi planificări manageriale ale timpului care li se păreau prea limitative, prea restrictive şi, "aruncând copilul odată cu apa din cadă", s-au reîntors la tehnicile primei sau celei de-a doua generație pentru a putea menține relațiile, spontaneitatea şi calitatea vieții.

Acum însă se iveşte o a patra generație, de cu totul altă natură.

Ea consideră că "managementul timpului" este un termen impropriu — problema nu este de a gospodări timpul, *ci de a ne gospodări pe noi înşine.* Satisfacția este o funcție a aşteptării, cum e şi realizarea.

Şi aşteptarea (şi satisfacția) se află în CERCUL DE INFLUENȚĂ.

În loc de a se concentra pe *lucruri* şi pe *timp,* aşteptările generației a patra pun accentul pe întreținerea şi sporirea *relațiilor* şi pe obținerea unor *rezultate.* Pe scurt, pe menținerea echilibrului

CADRANUL II

Elementele esențiale ale generației a patra sunt prezentate în diagrama matricei manageriale a timpului de pe pagina următoare, în esență, ne petrecem timpul într-una din cele patru modalități posibile.

După cum vedeți, cei doi factori care dispun o activitate sunt *urgența* şi *importanța. Urgent* e ceva care cere o atenție imediată; "Acum!" Urgențele ne provoacă. Un telefon care sună e o urgență.

Sunt mulți care nu pot suporta ideea de a lăsa un telefon să sune.

Poți să pregăteşti ceasuri în şir diverse materiale, să le sistematizezi, să faci drumul până la biroul cuiva pentru a le discuta, însă dacă acolo sună telefonul, i se va da întâietate față de vizita ta.

Dacă sunați pe cineva la telefon, e puțin probabil să vă răspundă: "Voi fi al dv. peste un sfert de oră, vă rog să aşteptați."

Însă aceeaşi persoană vă poate lăsa să aşteptați în anticameră cel puțin tot atâta vreme, purtând o conversație telefonică cu altcineva.

Urgențele sunt de obicei evidente, vă presează.insistă. Stau chiar în fața dv. Sunt deseori plăcute, uşor. de rezolvat, poate chiar distractive. Dar cât de des se dovedesc a fi neimportante!

Pe de altă parte, *importanța* este strâns legată de rezultate. Dacă ceva e important, înseamnă că aduce o contribuție oarecare misiunii dv., valorilor şi obiectivelor prioritare.

Modelul managerial al timpului

	Urgent	Nu e urgent
Important	**I** ACTIVITĂŢI Crize Probleme presante Proiecte cu termen fix	**II** ACTIVITĂŢI Prevenire, activităţi CP Cultivarea relaţiilor Recunoaşterea noilor oportunităţi Planificare, recreere
Neimportant	**III** ACTIVITĂŢI Întreruperi, apeluri Corespondenţă, rapoarte Întâlniri Probleme presante Activităţi mărunte	**IV** ACTIVITĂŢI Muncă de rutină Corespondenţă Conversaţie la telefon Timp irosit Activităţi plăcute

Urgențele ne provoacă *reacții.* Situațiile importante — care nu sunt şi urgente — cer mai multă inițiativă.mai multă proactivitate.

Trebuie să *acționăm* ca să profităm de ocazii. Dacă nu practicăm DEPRINDEREA 2, dacă nu avem o idee clară despre ce are cu adevărat importanță, despre rezultatele pe care vrem să le obținem în viață, atunci ne lăsăm foarte uşor distraşi de urgențe.

Priviți vă rog o clipă cele patru cadrane ale matricei managementului temporal. Cadranul I este şi urgent şi important.

Cuprinde situații semnificative care solicită o atenție imediată. In.

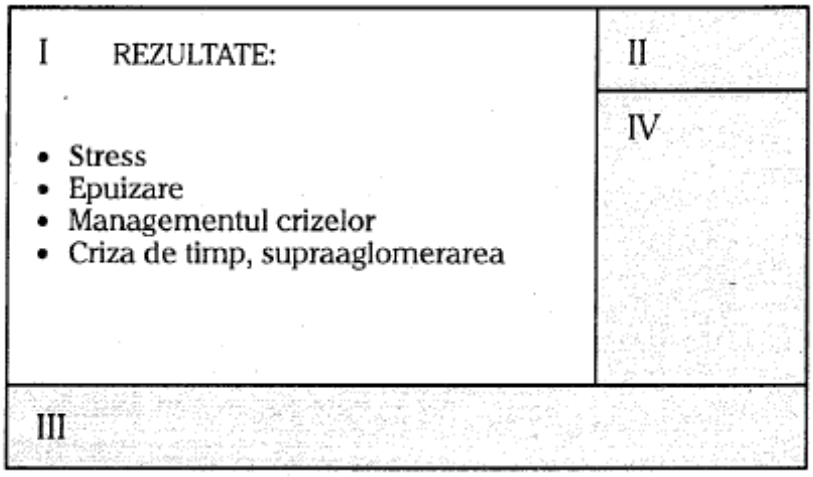
general numim activitățile Cadranului I "crize" sau "probleme". Cu toții avem în viața noastră situații de acest gen; consumă pe mulți dintre noi, manageri ai crizelor, oameni dominați de probleme, producători de proiecte pe termen fix, cu finalitate închisă.

Atâta timp cât sunteți axat pe Cadranul I, el ia amploare până când vă va domina cu totul. E.ca izbirea neîntreruptă a valurilor de țărm. Survine o dificultate uriaşă, vă doboară şi vă mătură din loc. Vă chinuiți să vă ridicați doar pentru a fi lovit de alta, care vă îngenunchează şi vă târăşte iarăşi la pământ.

Unii oameni sunt literalmente zdrobiți de greutățile cotidiene.

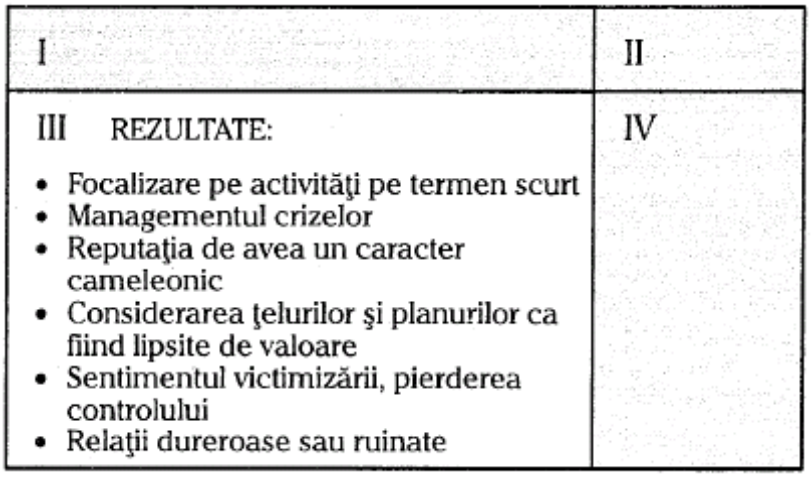
Singura lor ieşire este de a evada în situațiile neimportante şi neurgente ale Cadranului IV. Privindu-le matricea temporală constatați că 90% din timpul lor e localizat în Cadranul I, şi o parte din restul de 10% în Cadranul IV, cu o atenție neglijabilă acordată Cadranelor II şi III.

Aşa trăiesc oamenii care-şi gospodăresc viața prin crize.

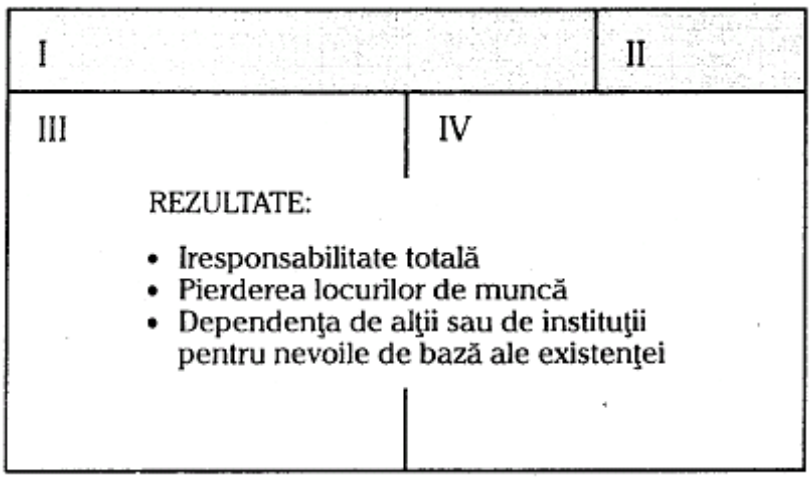


Alții îşi petrec o mare parte din timp în Cadranul III al "urgențelor" neimportante, închipuindu-şi că se află în Cadranul I în mod frecvent, dacă nu continuu, reacționează față de situațiile pe care le consideră urgente, crezând că sunt şi importante.

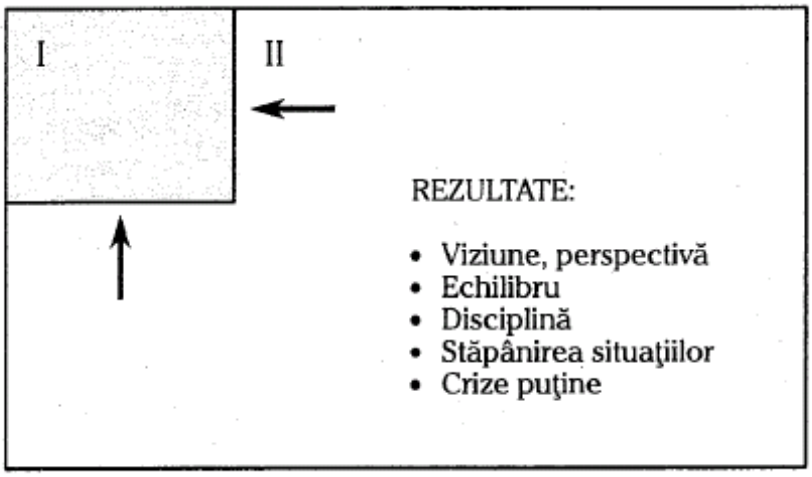
Realitatea este însă alta: acele urgențe sunt deseori bazate pe prioritățile şi aşteptările altora.


I
II
III REZULTATE:
• Focalizare pe activităţi pe termen scurt
• Managementul crizelor
• Reputaţia de avea un caracter cameleonic
• Considerarea ţelurilor şi planurilor ca fiind lipsite de valoare
• Sentimentul victimizării, pierderea controlului
• Relaţii dureroase sau ruinate
IV

Oamenii care-şi petrec majoritatea timpului în Cadranele III şi IV duc o viată practic iresponsabilă.



Persoanele eficiente se feresc de Cadranele III şi IV, deoarece, urgente sau nu, ele nu sunt importante. Reduc de asemeni dimensiunile Cadranului I, folosindu-şi timpul mai mult în Cadranul II.



Cadranul II este inima managementului individual eficient Tratează lucruri care, fără a fi urgente, sunt importante, cum ar fi, de pildă, cultivarea relațiilor, redactarea unei profesiuni de credință,' planificări pe termen lung, exerciții, măsuri de întreținere preventive, pregătiri diverse — lucruri despre care ştim că trebuie făcute, dar pe care le ocolim, nefilnd urgente.

Parafrazându-l pe Peter Drucker, persoanele eficiente nu sunt dominate de dificultăți, ci de ocazii. Ele "îngraşă" oportunitățile şi "înfometează" problemele. Gândesc preventiv. Şi ele trec prin crize reale şi cazuri de maximă urgență, de tipul Cadranului I, care le solicită o atenție imediată, însă în număr relativ redus. Păstrează echilibrul P/CP, concentrându-se pe activitățile importante, dar neurgente ale Cadranului II, cele care generează forțe dmamizante.

Acum, cu matricea managementului timpului în minte, controlați-vă răspunsurile la întrebările de la începutul capitolului, în ce cadran îşi găsesc locul? Sunt cu adevărat importante? Sunt urgente?

Bănuiesc că s-ar potrivi în Cadranul II. Sunt în mod vădit importante, extrem de importante, însă nu şi urgente, nu vă grăbiți să le rezolvați.

Acum examinați din nou acele întrebări: care este acel lucru — singurul — din viața dv. personală şi profesională pe care, dacă l-ați face în mod regulat, ar aduce o imensă schimbare în bine în viața dv.?

Activitățile Cadranului II corespund acestui gen de impact. Eficiența noastră face paşi uriaşi din clipa în care le începem.

Am pus o întrebare similară unui grup de manageri de centre comerciale. "Dacă ar fi să faceți ceva în cadrul muncii dv.

profesionale, ştiind că va da rezultate pozitive de amploare, ce anume ar fi acel ceva?" Răspunsul a fost unanim: stabilirea unor relații personale cordiale cu concesionarii şi patronii magazinelor din centrul comercial — o activitate tipică Cadranului II.

Am analizat timpul acordat acestei activități. S-a cifrat la mai puțin de 5%. Pe bună dreptate — aveau, una peste alta, o sumedenie de probleme: rapoarte, întruniri, corespondență, telefoane, întreruperi constante. Cadranul I îi epuizase.

Timpul consacrat întâlnirilor cu managerii magazinelor era redus şi plin de energii negative. Îi vizitau numai în legătură cu prevederile contractuale — colectarea banilor, discutarea publicității sau practici care nu corespundeau cu linia centrului şi altele de acelaşi gen.

Patronii magazinelor luptau pentru a supraviețui — de prosperitate, nici vorbă. Aveau dificultăți cu personalul, probleme referitoare la costuri, la inventare şi o groază de alte hărțuieli. Mulți dintre ei nici nu aveau o formație managerială. Unii erau buni negustori, dar aveau nevoie de ajutor. Iar concesionarii nici nu voiau

să dea ochii cu patronii centrului comercial: o problemă în plus de . rezolvat!

În consecință, patronii s-au hotărât să devină proactivi. Şi-au precizat intențiile, valorile, prioritățile. Conform acestor priorități au decis să investească o treime din timpul lor în ameliorarea relațiilor cu concesionarii.

După un an şi jumătate de lucru cu organizația, le-am calculat această investiție de timp la circa 20%, deci o creştere împătrită!

Şi-au modificat şi rolurile: patronii au învățat să-şi asculte concesionarii, să-i formeze, să-i consulte. Schimburile lor de experiență erau,pline de energii pozitive.

Efectele au fost spectaculoase. Concentrându-se mai ales pe calitatea relațiilor şi pe rezultate, mai puțin pe timp şi metode, cifrele au urcat, concensionarii s-au simțit galvanizați de rezultatele obținute datorită noilor idei şi competențe, iar managerii centrului comercial, mulțumiți de randamentul sporit, şi-au mărit lista concesionarilor potențiali şi a veniturilor de închiriere, pe baza creşterii vânzărilor în magazinele concesionate. Încetaseră de a se purta ca nişte polițişti sau supraveghetori temuți. Acum cooperau, ajutând la rezolvarea problemelor.

Fie că sunteți student la universitate, muncitor la o linie de montaj, lucrător la domiciliu, designer de modă sau preşedintele unei companii, cred că dacă ați consulta cuprinsul Cadranului II şi v-ați cultiva proactivitatea, ați obține aceleaşi rezultate. Eficiența dv.

ar creşte vertiginos. Crizele şi dificultățile s-ar reduce ia proporții controlabile, deoarece ați gândi în perspectivă pornind de la rădăcinile problemelor şi, luând măsuri preventive, ați împiedica astfel situațiile să devină

critice. În jargonul managementului timpului aceasta se numeşte Principiul PARETO — 80% din rezultate decurg din 20% activități.

CE ÎNSEAMNĂ A SPUNE "NU"

Inițial, pentru a investi timpul în Cadranul II, trebuie să-l extragem din Cadranele III şi IV. Nu puteți trece peste urgențele şi activitățile importante din Cadranul I, cu toate că vor diminua pe măsură ce veți aloca mai mult timp pregătirilor şi măsurilor preventive din Cadranul II. Însă timpul destinat inițial Cadranului II trebuie să provină din Cadranele III şi IV.

Trebuie să vă cultivați proactivitatea lucrând în Cadranul II pentru a rezista presiunilor exercitate din Cadranul I şi Cadranul III.

A spune "da" la importantele priorități ale Cadranului II înseamnă a învăța să spuneți "nu" altor activități, care uneori au aparența unor urgențe.

Cu câtva timp în urmă, soția mea a fost invitată să prezideze comitetul unei organizații de binefacere. Avea în vedere o serie de alte preocupări importante şi n-ar fi vrut să dea curs invitației.

Simțindu-se însă obligată, a sfârşit prin a accepta.

A telefonat unei prietene foarte apropiate rugând-o să facă parte din comitet. Prietena ei a ascultat-o cu multă atenție, după care i-a spus: "Sandra, ce-mi descrii pare a fi un proiect minunat, ceva ce merită într-adevăr atenție. Îți mulțumesc foarte mult pentru invitația de a lua parte la aşa ceva. Mă simt onorată. Din diferite motive nu pot participa personal, însă țin să-ți spun cât de mult apreciez invitația ta."

Sandra se aştepta la orice, în afara unui asemenea "nu" grațios.

Se întoarse către mine suspinând:"De-aş fi putut face la fel!"

Să nu credeți că vreau să vă sugerez să' evitați proiectele comunitare! Au şi ele importanța lor. Însă trebuie să hotărâți care sunt prioritățile şi să aveți curajul de a spune "nu" — în mod agreabil, zâmbind şi fără a vă scuza — celorlalte solicitări. O faceți pentru că aveți un "da" mai imperios de rezolvat. Deseori "binele" e adversarul "mai—binelui"... Nu uitați că, de fapt, spuneți în permanență "nu": dacă nu solicitărilor vădite, urgente, ale vieții dv., atunci probabil altor situații fundamentale, de maximă importanță.

Chiar dacă urgența este ceva demn de luat în seamă, binele vă poate reține de la mai—bine, vă poate împiedica să vă aduceți contribuția dv. unică.

Când eram Director al Relațiilor Universitare la o mare universitate, am angajat un scriitor foarte talentat, creativ şi proactiv. Într-o zi — trecuseră câteva luni de când lucra la noi — m-am dus în biroul lui rugându-l să preia nişte urgențe care mă presau.

Îmi spuse: "Stephen, fac orice îmi ceri. Dar lasă-mă mai întâi să-ți arăt situația." M-a dus în fața graficului său de lucru, unde înşirase peste două duzini de proiecte, alături de criteriile de performanță şi termenele negociate în prealabil. Era un om profund disciplinat, de aceea mă şi adresasem lui înaintea altora, conform zicalei: "Dacă ai ceva de executat, încredințează-l unui om ocupat."

Apoi spuse: "Stephen, ca să fac ce-mi ceri, îmi sunt necesare câteva zile. Care din aceste proiecte, după părerea ta, poate fi amânat sau anulat, ca să-ți satisfac cererea?"

Ei bine, n-am vrut să-mi asum nici o responsabilitate. Nici n-am vrut să pun bețe în roate unuia dintre cei mai eficienți angajați, numai pentru că la vremea aceea practicam management de crize.

Lucrarea solicitată era urgentă, dar nu de primă importanță. Aşa că m-am adresat altui manager, de criză, încredințându-i lucrarea.

Spunem "da" sau "nu" de nu ştiu câte ori pe zi, diverselor împrejurări ale cotidianului. Un centru de principii valide şi concentrarea pe misiunea noastră personală ne va da discernământul necesar pentru a face opțiunile adecvate.

Ori de câte ori lucrez eu un grup sau altul, subliniez faptul că eficiența unui management al timpului şi al vieții constă în echilibrul priorităților, atât în organizare, cât şi în executare. Apoi le pun întrebarea: dacă ar fi să mărturisiți o deficiență într-una din situațiile următoare, care ar fi ea?

— incapacitatea de a stabili o prioritate

— lipsa dorinței sau neputința de a organiza pe baza priorităților

— lipsa de disciplină în efectuarea celor două operații amintite Cei mai mulți dintre cei întrebați admit că deficiența lor

principală este lipsa de disciplină. Nu sunt de aceeaşi părere. După mine, obstacolul de bază este insuficienta introiectare — pe plan afectiv şi intelectual — a priorităților. Nu este asimilată cum se cuvine DEPRINDEREA 2.

Alții, numeroşi, recunosc valoarea activităților Cadranului II în viața lor, fie că le identifică ca atare, fie că nu. Încearcă să le trateze prioritar şi să le integreze în modul lor de viață, însă numai prin autodisciplina. Dar fără o centrare pe principii şi o viziune clară a propriei misiuni, nu au bazele necesare pe care să-şi sprijine eforturile. Lucrează superficial, însuşindu-şi atitudini şi comportamente disciplinate, fără a se gândi să examineze rădăcinile, modelele fundamentale din care decurg atitudinile şi comportamentele lor *fireşti*

Concentrarea pe Cadranul II este o paradigmă care se naşte dintr-un centru principial. Dacă sunteți centrat pe partener, pe bani, pe prieteni, pe plăcere sau pe orice alt factor exterior, veți fi mereu refulați în Cadranele I şi III,

reacționând la forțele exterioare pe care vă e centrată viața. Chiar dacă sunteți centrat pe eul dv. veți ajunge în cele din urmă tot în Cadranele I şi III, deoarece reacționați impulsiv la solicitările momentului. Nu vă veți putea niciodată disciplina efectiv împotriva centrării dv. numai prin acte de voință autonomă.

Un adagiu din arhitectură afirmă: "Forma urmează funcțiunii."

Tot aşa, managementul vine în urma conducerii. Felul cum vă folosiți timpul rezultă din felul cum îl apreciați şi cum vă stabiliți prioritățile. Dacă acestea sunt determinate de un centru principial, de simțul unei misiuni individuale şi sunt adânc întipărite în mentalul şi afectivitatea dv., Cadranul II vi se va părea un spațiu firesc şi incitant pentru investirea timpului dv.

E imposibil să spuneți "Nu" principiului de minimă rezistență din Cadranul III, sau uşurării de a vă refugia în Cadranul IV, dacă nu resimțiți flacăra arzătoare a unui "da" interior. Numai conştientizându-vă programul—crez şi folosindu-vă imaginația şi conştiința morală pentru a vă alcătui o nouă programare, personală, principială, căreia îi puteți spune "da" din toată inima — numai atunci veți dispune de suficientă voință autonomă pentru a spune "nu", cu un zâmbet sincer, la tot ce e lipsit de importanță.

TRECEREA SPRE CADRANUL II

Dacă activitățile Cadranului II sunt în mod clar nucleul eficient al managementului dv. personal — "prioritățile" cărora le dăm prioritate — cum va decurge organizarea şi efectuarea acestor lucrări?

Prima generație de management al timpului nici nu cunoştea noțiunea "prioritate". Oferea note şi liste de evidențe — "ce e de făcut" — pe care le puteam parcurge resimțind un sentiment de împlinire ori de câte ori bifam câte o poziție, însă nu acorda nici un loc priorităților. Mai mult, nu exista nici o corelație între articolele de pe listă şi valorile şi obiectivele principale ale vieții noastre. Era pur şi simplu o modalitate de a da un răspuns solicitărilor curente ce păreau să ceară o rezolvare.

Şi azi mai sunt mulți care se organizează pornind de la paradigma primei generații de management. E linia de minimă rezistență. Nu implică nici contrarietate nici efort, e plăcerea de a "te lăsa în voia curentului". Disciplinele impuse din afară şi planificările dau oamenilor impresia că nu poartă responsabilitatea rezultatelor.

Însă managerii primei generații sunt, prin definiție, oameni neeficienți. Produc puțin, iar stilul lor de viață nu contribuie cu nimic la creşterea capacității de a produce. Mânați de forțe exterioare, sunt în general considerați ca nechibzuiți şi iresponsabili, fiind lipsiți de stăpânire de sine şi demnitate.

Managerii generației a doua stăpânesc* ceva mai bine situațiile.

Fac planificări şi proiecte anticipate şi sunt considerați mai responsabili, deoarece activitatea lor e mai transparentă. Dar nici ei nu folosesc noțiunea priorității şi nici corelația dintre valorile de bază şi obiective. Au puține realizări semnificative şi tind să se axeze pe planificare.

Managerii generației a treia au făcut un pas important înainte, îşi precizează valorile de fond şi îşi propun obiective. Planificarea lor e gândită pe zile, în funcție de priorități.

După cum am mai spus, acesta este stadiul actual de management al timpului. Însă această a treia generație suferă în urma unor limitări critice. Mai întâi, o limitare a viziunii:

planificarea zilnică omite aspecte importante, care nu pot fi percepute decât dintr-o perspectivă mai largă. Însăşi expresia "planificare zilnică" pune accentul pe urgență — pe "acum". În timp ce generația a treia ține seamă de priorități, adică ierarhizează activitățile, ea pierde din vedere importanța acelor priorități — nu le aşază în contextul principiilor respectate, al misiunii personale, al rolurilor şi obiectivelor propuse. Ce face, de fapt, acest tip de abordare prin planificare zilnică a valorilor? Clasifică, în funcție de priorități, problematica şi crizele zilei din Cadranele I şi III.

Afară de aceasta, generația a treia nu prevede managementul rolurilor într-un mod echilibrat. E lipsită de realism, preconizând o planificare mult prea strictă, frustrantă, care provoacă tendința de a ignora programul şi de a evada în Cadranul IV. Iar eficiența sa, concentrată asupra managementului, tinde să tensioneze interrelațiile umane, în loc să le consolideze.

Fiecare dintre cele trei generații de management a recunoscut valoarea şi necesitatea unui instrument managerial, însă nici una n-a ştiut să producă vreunul care să ofere unei persoane o viață centrată pe principii şi un stil de eficiența Cadranului II. Caietele de note şi listele de evidențe cu "ce-i de făcut" ale primei generații nu ofereau decât uh loc unde se nota ceea ce solicita atenția, pentru a nu fi dat uitării. A doua generație cu agendele şi calendarele sale prevedea un loc pentru însemnarea viitoarelor angajamente, permițând de a fi la locul fixat la timpul potrivit.

Dar chiar generația a treia, cu mulțimea ei de tabele şi fişe de plan, se axează, înaine de toate, pe fixarea priorităților şi proiectelor referitoare la conținuturile Cadranelor I şi III. Cu toate că numeroşi instructori şi consultanți recunosc valoarea activităților Cadranului II, actualul instrumentar de planificare al celei de-a treia generații nu aduce îmbunătățiri nici organizării, nici efectuării lucrărilor.

După cum fiecare generație. construieşte pe baza celor precedente, forțele şi o parte din instrumentele primelor trei generații oferă material celei de-a patra generație. Însă se face simțită nevoia unei noi dimensiuni, a unui model şi a unei implementări care să permită accesul la Cadranul II, dându-ne posibilitatea de a ne axa pe principii şi de a opta pentru ceea ce este realmente important.

Instrumentul cadranului II

Obiectivul managementului Cadranului II este de a ne organiza în mod eficient viața — dintr-un centru de principii sănătoase, cu misiunea noastră mereu prezentă în minte, concentrându-ne pe urgențe, dar şi pe aspectele importante şi menținând echilibrul între sporirea producției şi capacitatea noastră de producție.

Un proiect evident foarte ambițios pentru persoanele care sunt prinse în problematica Cadranelor III şi IV. Însă eforturile pentru a realiza transferul vor avea un impact fenomenal asupra eficienței dv.

personale.

Şase condiții importante trebuie satisfăcute de cei care vor să se organizeze în Cadranul II.

Coerență — Coerența implică crearea unei unități armonice, integrate, între viziunea şi misiunea dv., între roluri şi obiective, între priorități şi planuri, între dorințe şi disciplină. În fişa dv. de plan ar trebui să figureze şi crezul dv. , pentru a vă putea oricând raporta la el. Rezervați şi un loc pentru rolurile ce le dețineți şi pentru obiectivele proximale şi maximale.

Echilibru — Fişa, instrumentul dv. de lucru, vă va ajuta să mențineți un echilibru între diferitele dv. roluri, avându-le mereu în față, ca să nu neglijați aspecte importante ale vieții dv. cum ar fi sănătatea, familia, pregătirea profesională şi dezvoltarea personală.

Mulți cred că a avea succes într-un domeniu poate compensa eşecurile dintr-alte domenii ale vieții. Oare să fie aşa? Poate că da, pentru o perioadă de vreme, într-un anumit domeniu. Însă cum ar putea un succes profesional să compenseze un mariaj nefericit, o sănătate ruinată sau slăbiciunile de caracter? Eficiența, pentru a fi reală, cere un echilibru, şi instrumentul dv. de lucru trebuie să fie un ajutor în crearea şi menținerea lui.

Centrarea pe Cadranul II — Aveți nevoie de un instrument care să vă dea curaj, să vă motiveze şi să vă ajute efectiv în folosirea timpului din Cadranull II, în aşa fel încât să vă preocupe mai mult prevenirea decât ierarhizarea crizelor. După părerea mea, metoda cea mai bună este organizarea *săptămânală* a timpului. Puteți desigur proceda şi pe zile, însă baza să rămână cea săptămânală.

Printr-o vedere de ansamblu se realizează o mai bună echilibrare decât prin planificarea zilnică. De altminteri, există o recunoaştere implicită, de natură culturală, a săptămânii ca unitate completă de timp. Învățământul, afacerile şi multe alte sfere de activitate ale societății operează în cadru săptămânal, unele zile fiind considerate mai propice investițiilor, altele relaxării, altele inspirației. Etica iudeo-creştină cinsteşte duminica, una dintre cele şapte zile destinate atît preocupărilor pragmatice, cât şi celor de ordin spiritual.

Sunt numeroşi cei care gândesc în termeni de săptămână, însă o mare parte din planificările generației a treia pun accentul pe programe zilnice. Ele pot fi utile în ierarhizarea activităților, însă de fapt nu fac altceva decât să organizeze crizele şi activitățile curente.

Cheia este alta: *nu de a da prioritate proiectelor din programul dv., ci de a stabili care anume sunt priorități.* Şi acest lucru poate fi făcut cel mai bine în contextul unei săptămâni.

O ***DIMENSIUNE UMANĂ*** — Aveți nevoie de un instrument care să se raporteze la oameni, nu la planificări. Timpul poate fi folosit cu gândul la *eficiență,* însă o persoană centrată pe principii îl gândeşte în funcție de *eficacitatea sa în interrelațiile umane.* Sunt ocazii în care o viață centrată pe principiile din Cadranul II cere să se dea întâietate oamenilor, şi nu planificărilor. Instrumentul dv. de lucru trebuie să reflecteze această valoare, să faciliteze implementarea în loc să dea naştere unui sentiment de vinovăție când planul nu este respectat.

FLEXIBILITATE **—** Instrumentul dv. de planificare trebuie să fie slujitorul şi nu stăpânul, dv. Trebuie croit pe măsura stilului de viață, a trebuințelor şi particularităților dv.

PORTABILITATE — Instrumentul trebuie să fie uşor de mânuit, uşor de transportat. Poate că doriți să vă revizuiți crezul în autobuz, de pildă. Poate că doriți să evaluați o nouă oportunitate în funcție de programările anterioare. Dacă fişa este portabilă, puteți avea oricând la îndemână datele importante.

Cadranul II fiind inima managementului personal, aveți nevoie de un instrument care să vă transfere în Cadranul II. Elaborarea conceptului generației a patra mi-a permis să creez un instrument specific, care respectă condițiile enumerate mai sus. Dar şi unele instrumente ale generației a treia pot fi uşor adaptate. Principiile fiind sănătoase, practica şi aplicările specifice pot varia individual.

CUM PUTEŢI DEVENI PROPRIUL DV. MANAGER ÎN CADRANUL II

Cu toate că intenția mea este de a preda principiile, şi nu practica eficienței, cred că veți înțelege mai uşor principiile şi natura generației a patra

dacă faceți experimentul unei organizări bazate pe Cadranul II şi centrarea pe principii.

O organizare în Cadranul II cuprinde patru activități—cheie.

Identificarea rolurilor — începeți prin a vă nota rolurile pe hârtie.

Dacă până acum nu v-ați gândit la rolurile dv. În viață şi societate, scrieți ce vă trece mai întâi prin minte. Unul din roluri este cel individual. Aveți unul sau mai multe roluri în sânul familiei — soț sau soție, tată sau mamă, fiu sau fiică sau ca membru al clanului familial alcătuit din bunici, mătuşi, unchi şi veri. Şi în profesiunea dv., dețineți câteva roluri, legate de diferitele domenii în care doriți să vă investiți în mod regulat timpul şi energia. Mai puteți avea un rol în cadrul bisericesc sau în cel al unor grupuri comunitare.

Nu vă străduiți să definiți aceste roluri pentru o viață întreagă — încadrați-le în intervalul restrâns al unei săptămâni. Notați-vă domeniile în care credeți că veți investi timpul în următoarele 7 zile.

Iată două exemple privitoare la felul în care pot fi văzute diversele roluri:

1. individ;
2. soț/părinte;
3. manager al produselor noi;
4. manager în cercetare;
5. manager de calificare a personalului;
6. manager administrativ;
7. preşedinte al United Way;

1. dezvoltare personală;
2. soție;
4. agent de comercial de bunuri imobiliare
5. profesoară a Şcolii de Duminică;
6. membră a Consiliului de muzică simfonică.

selectarea obiectivelor — Pasul următor este alegerea a două sau trei activități importante pe care ați dori să le îndepliniți înăuntrul fiecărui rol, în săptămâna ce urmează (vezi pagina 150):

Cel puțin unele dintre aceste obiective ar trebui să reprezinte activitățile Cadranului II. În mod ideal, ar trebui ca aceste obiective proximale să fie legate de cele maximale, identificate în profesiunea dv. de credință. Chiar dacă n-ați conceput nici una, vă puteți face totuşi o idee a ceea ce este sau nu important în

rolurile ce le deţineţi, examinând pe fiecare în parte, împreună cu cele 2-3 obiective din cadrul fiecăruia.

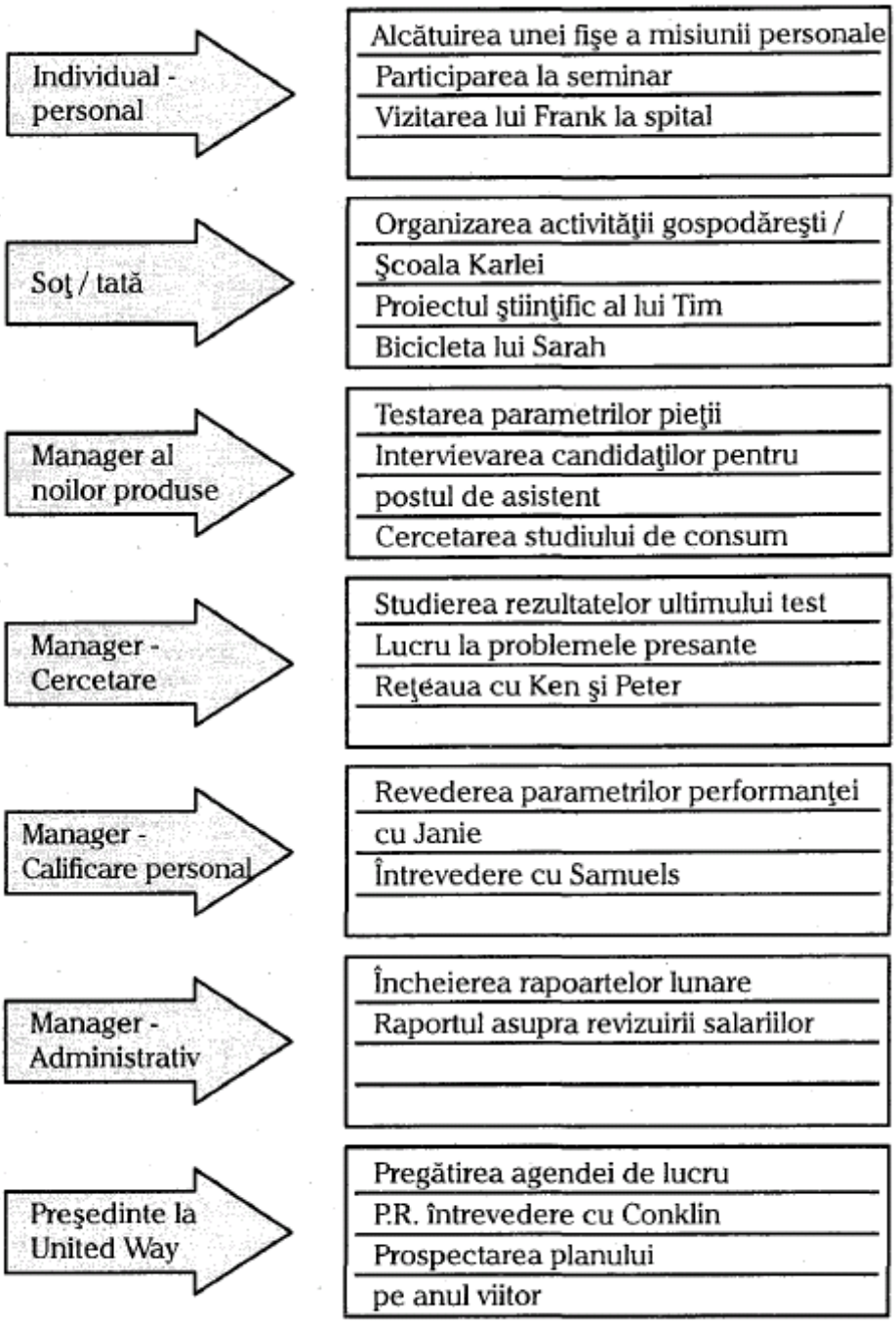
Programarea—Acum, după precizarea obiectivelor, puteţi detalia programarea timpului necesar îndeplinirii lor săptămânale. De pildă, dacă v-aţi propus să redactaţi o primă ciornă a crezului dv., veţi fixa pentru această operaţie două ceasuri consecutive în ziua de duminică. Duminica {sau altă zi a săptămânii, considerată mai specială în funcţie de credinţa dv. sau de împrejurări) este timpul ideal pentru a plănui activităţi mai personale, mai elevate, inclusiv programul săptămânal. E o vreme propice pentru a privi în urmă, a aştepta un moment de inspiraţie, a încerca de a urmări traiul cotidian în contextul principiilor şi valorilor adoptate.

Dacă v-aţi propus să vă îmbunătăţiţi condiţia fizică făcând diverse exerciţii, le-aţi putea consacra câte un ceas, trei-patru zile pe săptămână, sau chiar în fiecare zi. Unele obiective nu pot fi îndeplinite decât în orele de serviciu, altele numai sâmbăta, când copiii sunt acasă. Acum puteţi întrezări avantajele unei programări săptămânale în locul uneia zilnice?

După ce v-aţi identificat rolurile şi v-aţi stabilit obiectivele, veţi trece pe fiecare dintre ele într-o anumită zi a săptămânii, fie pe o poziţie prioritară, fie, mai bine, cu un angajament specific. Puteţi verifica şi angajamentele anterioare din calendarul dv. lunar sau anual, evaluându-le în contextul obiectivelor fixate, transferând în agenda dv. cele pe care le păstraţi şi reflectând asupra celor pe care vreţi să le reprogramaţi sau să le anulaţi.

Studiind următoarea diagramă săptămânală (pp. 152-153) observaţi modul în care fiecare dintre cele 19 obiective mai importante - deseori de tipul Cadranului II - au fost programate sau traduse într-un plan de acţiune specific. Notaţi cum căsuţa intitulată "Ascuţirea ferăstrăului" prevede un loc pentru a planifica reînnoirea activităţilor Cadranului II în fiecare dintre cele patru dimensiuni umane ce vor fi explicate în capitolul despre DEPRINDEREA 7.

Însă chiar luând în consideraţie timpul rezervat efectuării celor 19 obiective importante în cadru săptămânal, priviţi cât spaţiu rămâne disponibil pe diagramă! în afară de faptul că vă permite să daţi "prioritate priorităţilor", organizarea săptămânală în Cadran II vă dă libertatea şi flexibilitatea de a trata evenimente neprevăzute, de a permuta întâlniri dacă e cazul, de a vă bucura de relaţiile dv. şi de a trăi cu spontaneitate, ştiind că v-aţi organizat săptămâna în mod productiv, în aşa fel încât să vă îndepliniţi obiectivele în toate domeniile vieţii dv.



Adaptarea zilnică. Organizați-vă săptămânal în Cadranul II; planificarea zilnică dobândeşte un caracter funcțional de adaptare la nevoile zilei - puteți calcula prioritățile şi rămâne disponibil pentru evenimentele imprevizibile, pentru prietenii dv. şi pentru viața dv. interioară.

Revizuiți-vă programul în fiecare dimineață timp de câteva minute, reluând contactul cu deciziile bazate pe valori din cadrul planificării săptămânale şi cu factorii neprevăzuți ce s-ar fi ivit între timp. Examinându-vă ziua, puteți constata că rolurile şi obiectivele dv. se înscriu într-o ierarhizare firească, izvorâtă dintr-un

simț nativ al măsurii. E o ierarhizare subtilă, ținând mai mult de emisfera dreaptă şi, în ultima instanță, se naşte din simțul misiunii dv. personale.

Veți mai constata că prioritățile A,B,C sau 1,2,3 pun ordinea necesară în activitățile zilnice. A spune că activitățile sunt fie importante, fie neimportante, ar însemna postularea unei distincții false. În mod evident ele se află într-un continuum, şi unele sunt firesc mai importante decât altele. În contextul unei programări săptămânale, ierarhizările generației a treia subliniază accentele zilei.

Însă a încerca să stabiliți prioritățile înainte de a şti cum se leagă activitățile în cauză de crezul dv. şi cum se situează în echilibrul vieții dv. nu este o treabă eficientă. S-ar putea să stabiliți priorități şi să întreprindeți lucruri pe care, de fapt, nu le doriți şi nici n-aveți nevoie să le faceți.

Începeți să întrevedeți diferența dintre organizarea săptămânii dv. ca un manager al Cadranului II şi planificarea zilelor ca o persoană având alte centre de interes? începeți să vedeți ce efect ar avea o focalizare pe Cadranul II asupra nivelului obişnuit al eficienței dv.?

Deoarece am experimentat efectul unei organizații centrate pe principialitate în Cadranul II, şi am urmărit cum a transformat viața a sute de oameni, sunt convins că diferența este enormă - în sensul cel mai pozitiv. Şi cu cât obiectivele săptămânale sunt mai integrate într-un cadru de referință principial şi într-un crez, cu atât eficiența va fi mai mare.

PLANIFICAREA MUNCII SĂPTĂMÂNALE

Timp

Roluri — **Ţeluri**

- **Individual - personal**
  - Alcătuirea unei fişe a misiunii personale (1)
  - Participarea la seminar (2)
  - Vizitarea lui Frank la spital (3)
- **Soţ / tată**
  - Organizarea activităţii gospodăreşti / Şcoala Karlei (4)
  - Proiectul ştiinţific al lui Tim (5)
  - Bicicleta lui Sarah (6)
- **Manager - Produse noi**
  - Testarea parametrilor pieţii (7)
  - Intervievarea candidaţilor pentru postul de asistent (8)
  - Cercetare studiu de consum (9)
- **Manager - Cercetare**
  - Studierea rezultatelor ultimului test (10)
  - Lucru la problemele presante (11)
  - Reţeaua cu Ken şi Peter (12)
- **Manager - Calificare personal**
  - Revederea parametrilor performanţei cu Janie (13)
  - Întrevedere cu Samuels (14)
- **Manager - Administrativ**
  - Încheierea rapoartelor lunare (15)
  - Raportul asupra revizuirii salariilor (16)
- **Preşedinte la United Way**
  - Pregătirea agendei de lucru (17)
  - P.R. întrevedere cu Conklin (18)
  - Prospectarea planului pe anul viitor (19)

ASCUŢIREA FERĂSTRĂULUI

Fizic _____

Mental _____

Spiritual _____

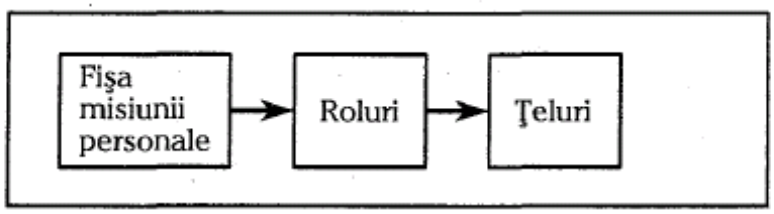
Social / Emoţional _____

Săptămâna:

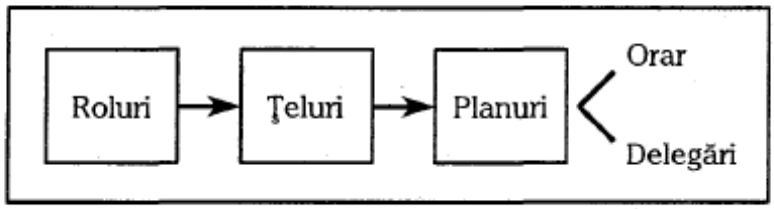
Priorităţi săptămânale

Duminică	Luni
Priorităţile zilei	
	(16) Raportul asupra revizuirii salariilor
Întrevederi / Sarcini	
8 (1) Timp liber	8
9 Fişa de	9
10 sarcini	10
11	11 (8) Interviuri pt.
12	12 postul de asistent
1	1
2	2
3	3
4	4 (3) Frank - spital
5	5
6	6
7	7 (6) Bicicleta lui Sarah
8	8
Seara	Seara

Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă
Priorităţile zilei				
② Trimiterea procesului verbal al seminarului	⑫ Ken Peter			⑭ Întrevedere Samuels
Întrevederi / Sarcini				
8	8	8	8	8 ④ Activ. gospod. Şcoala Karlei
9	9 ⑦ Parametrii	9 ⑪ Probleme	9 ⑩ Studierea	9
10	10 testului de piaţă	10 présante	10 rezultatului testului	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12 ⑱ Conklin	12
1 ⑨ Cercetarea	1	1	1	1
2 studiului de consum	2	2	2	2
3	3	3 ⑬ Revederea	3 ⑮ Rapoarte lunare	3
4	4	4 performanţei - Janie	4	4
5	5	5	5	5
6 ⑤ Proiectul lui Tim	6	6 ⑰ Agenda pentru	6	6
7	7	7 United Way	7	7 ⑥ Bicicleta lui Sarah
8	8	8 ⑲ Planuri pentru anul viitor	8	8
Seara	Seara	Seara	Seara	Seara 7: 00 Teatru - cu fam. Brown



ORGANIZARE PE TERMEN LUNG



ORGANIZARE SĂPTĂMÂNALĂ

TRĂIREA PROGRAMULUI

Revenind la metafora din lumea calculatoarelor, dacă DEPRINDEREA 1 spune: "Tu eşti programatorul", şi DEPRINDEREA 2 spune "Concepe-ți programul", atunci DEPRINDEREA 3 comandă:

"Pune-ți programul în acțiune", "Trăieşte-ți programul". A-l trăi este, înainte de toate, o funcție a voinței noastre autonome, a autodisciplinei noastre, a integrității, a angajării noastre. Şi nu a angajării noastre în obiective pe termen scurt, nici în acțiuni săvârşite sub impulsul clipei, ci în cele dictate de principii valide şi de valorile noastre cele mai autentice, acelea care dau un sens şi un context scopurilor, planificărilor şi vieții noastre.

Fără îndoială că pe parcursul săptămânii se vor ivi situații când integritatea dv. va fi pusă la încercare. Veți fi'tentați să reacționați la prioritățile importante ale altora din Cadranul III, şi să evadați în Cadranul IV, periclitând activitățile importante plănuite în Cadranul [I. Însă centrul dv. de principialitate, capacitatea de conştientizare şi conştiința dv. morală vă pot asigura un grad înalt de siguranță interioară, de îndrumare şi înțelegere, dându-vă forța de a vă folosi voința autonomă şi de a vă menține integritatea în selectarea lucrurilor cu adevărat importante.

Nefiind omniscienți, nu puteți şti întotdeauna ce este cu adevărat important! Indiferent cât de atent vă planificați săptămâna, vor fi situații când, în calitatea unei persoane centrate pe principii, veți fi nevoiți să treceți peste acea planificare în favoarea unor valori mai elevate. Având principii sănătoase, o puteți face cu inima împăcată.

La un moment dat, unul dintre fiii mei era de-a dreptul obsedat de eficiență şi de planificarea timpului. Într-o zi a constatat că avea o agendă extrem de

încărcată, cu programări până la minut, printre care cumpărarea unor cărți, spălatul maşinii şi "debarasarea" de Carol, prietena lui.

Toate au mers strună până la Carol. Era o relație mai veche, şi el ajunsese la concluzia că nu mai era cazul s-o continue. În consecință, fidel modelului lui de eficiență, îşi programase o convorbire telefonică de 10-15 minuteț!) pentru a-i comunica hotărârea sa.

S-a dovedit însă a fi o adevărată traumă pentru ea. O oră şi jumătate mai târziu, conversația se desfăşura în continuare, intensă şi patetică. Nici vizita pe care i-a făcut-o ulterior nu s-a dovedit suficientă. Situația a fost teribil de frustrantă pentru amândoi.

Repet, relațiile noastre cu ceilalți nu pot *fi gândite şi trăite în termeni de eficiență.* Eficiența se raportează la *lucruri,* însă în relațiile umane *efectul* e cel care contează. Am încercat să fiu "eficient" cu o persoană foarte dezagreabilă, cu care nu puteam să cad de acord, dar n-am avut nici un succes. Altădată, am încercat să ofer zece minute de "timp de calitate" unui copil sau unui angajat pentru a ieşi din situații spinoase, însă am constatat că acest gen de "eficiență" ridică mari dificultăți şi rareori atinge nodul nevralgic al problemei respective.

Văd mulți părinți, mai ales mame cu copii mici, frustrate în zelul lor matern, deoarece par a nu face altceva toată ziua decât să satisfacă nevoile copilaşilor. Nu uitați: frustrarea e determinată de aşteptări, iar aşteptările noastre reflectă mai ales oglinda socială, şi mai puțin valorile şi prioritățile noastre personale.

Însă dacă asimilați, intelectual şi afectiv, DEPPJNDEREA 2, veți fi mereu determinați de acele valori elevate. Sunteți liberi de a da întâietate acelor valori, şi nu planificării dv. Nu vă veți simți în culpă dacă nu puteți respecta orarul, nici dacă sunteți nevoiți să-l modificați.

SUPERIORITATEA GENERAȚIEI A PATRA

Unul dintre motivele pentru care oamenii manifestă rezistență față de instrumentul managerial al generației a treia rezidă în faptul că îşi pierd spontaneitatea, devin rigizi, inflexibili. Sacrifică oamenii în favoarea planificării - deoarece modelul de eficiență al generației a treia ignoră principiul conform căruia *oamenii sunt mai importanp.*

decât lucrurile.

Instrumentul generației a patra ia în considerație acest principiu şi cea dintâi persoană care să**-l** aplice asupra sieşi sunteți chiar dv.

Vă îndeamnă să vă investiți timpul în Cadranul II, să vă axați viața pe principii, să vă precizați scopurile şi valorile care să vă dicteze hotărârile zilnice. Vă ajută să vă echilibrați activitățile, să depăşiți limitările unui program pe zile,

organizându-vă într-un context mai larg, săptămânal. -Şi când planificările dv. intră în conflict cu o valoare calitativ superioară, vă dă forța de a folosi capacitatea dv.

de conştientizare şi conştiința dv. morală pentru a nu trăda principiile şi motivațiile pe care le considerați de primă importanță, în loc să folosiți o hartă rutieră, folosiți o busolă.

A patra generație a managementului vieții individuale este superioară celei de a treia prin cinci direcții importante.

1. *E centrată pe principii* (porneşte dintr-un cerc de interes principial). Nu e o angajare formală în Cadranul II, ci *creează o* paradigmă centrată, care vă îngăduie să priviți timpul dv. În contextul a ceea ce este cu adevărat important şi eficace.

2. *Se bazează pe conştiința morală.* Vă dă prilejul de a vă organiza viața în conformitate cu valorile dv. cele mai profunde şi mai autentice. Vă mai dă libertatea de de a vă subordona programul unor valori superioare.

3. Vd *permite definirea unei profesiuni de credință* - sau misiune - personală în funcție de valorile şi obiectivele dv. pe termen lung.

Ca atare dă o direcție activităților zilei.

4. Vă *ajută să vă echilibrați viața,* precizându-vă rolurile, fixând obiective precise şi programe săptămânale pentru fiecare rol în parte.

5. *Planificarea săptămânală permite o viziune de ansamblu,* care lărgeşte perspectiva limitată a unei singure zile, şi vă menține în contact cu valorile dv. cele mai profunde prin revizuirea diverselor roluri ale vieții dv.

Firul roşu care leagă aceste cinci avantaje este atenția acordată în primul rând relațiilor umane şi rezultatelor, şi numai în al doilea rând timpului.

DELEGAREA:

CREŞTEREA PRODUCȚIEI ŞI CAPACITĂȚII DE PRODUCȚIE

Îndeplinim tot ceea ce facem prin delegare: fie a timpului, fie a altor persoane. Dacă delegăm timpul, gândim în termenii *eficienței* Dacă delegăm persoane, gândim în termenii *efectului.*

Mulți refuză să delege pe alții, considerând că cere timp şi efort, fiind mult mai simplu să-şi facă singuri treaba. Însă a delega pe alții e poate singura activitate, din câte există, cu un foarte puternic efect de dinamizare.

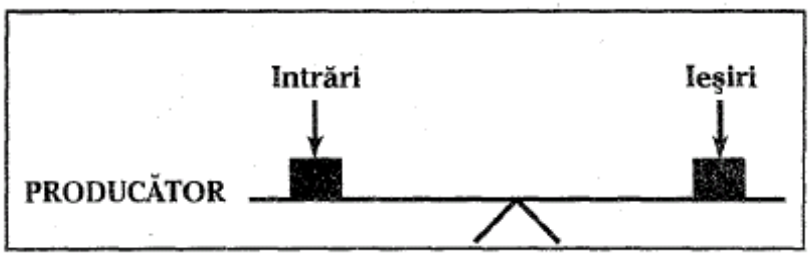
A transfera responsabilitatea altor persoane competente şi cu experiență vă permite să investiți energiile dv. În alte activități, mai importante - poate de importanță crucială. Delegarea înseamnă prilej de creştere, atât pentru indivizi cât pentru organizații. J.

Penney, deseori citat, afirma că cea mai înțeleaptă hotărâre pe care a luat-o cândva a fost să "lase lucrurile în voia lor", dându-şi seama că nu mai putea să facă totul de unul singur. Această decizie, luată cu multă vreme în urmă, a permis apariția a sute de magazine, şi calificarea a mii de oameni.

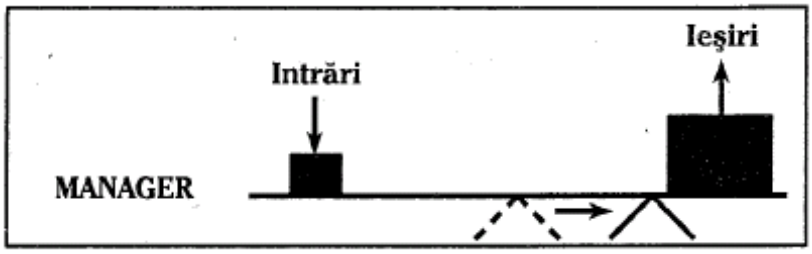
Deoarece implică prezența altora, delegarea este o REUŞITĂ PUBLICĂ, şi ar putea fi inclusă în DEPRINDEREA 4. Însă cum ne-am propus să tratăm despre principiile managementului personal, iar în abilitatea de a-i delega pe alții rezidă diferența semnificativă dintre rolul de manager Şi cel de producător, voi aborda delegarea din unghiul capacității dv. de a vă gospodări personal.

Producătorul întreprinde paşii necesari pentru a obține rezultatele dorite, "ouăle de aur". Un părinte care spală vasele, arhitectul care-şi desenează proiectul sau o dactilografă care dactilografiază corespondența sunt cu toții nişte producători.

Însă când o persoană foloseşte sisteme de lucru şi îndeplineşte activități cu/ şi prin alte persoane pentru a produce "ouăle de aur", ea devine un manager în sensul interdependențelor. Părintele care-şi trimite copilul să spele vasele e un manager. Arhitectul care e în fruntea unei echipe de arhitect! este un manager. O secretară care conduce un grup de alte secretare şi cadre este un manager adrrrmistrativ.



Un producător poate investi un ceas de muncă şi produce o unitate de rezultat, presupunând că nu există nici o pierdere de eficientă. Un manager, pe de altă parte, poate investi un ceas de muncă şi produce 10, 50 sau 100 unități prin intermediul unei delegări efective.



Managementul înseamnă, în esență, a trece mijloacele de muncă mai departe, iar cheia unui management eficace este delegarea.

Delegarea în genul "popândău"

Există două feluri de delegări: cea de "popândău" şi delegarea de responsabilităţi. Cea dintâi presupune un dictat: "fă aşa, fă altminteri", "fă asta, fă aia şi vino să-mi spui ce ai făcut." Mulţi producători folosesc această paradigmă. Vă amintiţi de mânuitorii de cosoare din junglă? Ei sunt producătorii. Îşi suflecă mânecile şi îşi fac treaba. Dacă li se încredinţează un post de control sau de management, se comportă tot ca nişte producători. Nu ştiu să instituie o delegare reală, în sensul de a însărcina o altă persoană pentru a obţine rezultatele urmărite. Ei se concentrează asupra metodelor şi ca atare tot ei răspund de rezultate.

Aşa am procedat şi eu cândva, cu prilejul unei partide de ski nautic cu întreaga familie. Fiul meu, excelent skior, era în apă, iar eu conduceam barca. I-am dat Sandrei aparatul de fotografiat, rugând-o să ia câteva cadre.

Am avertizat-o să aleagă cu grijă momentul, căci pelicula era pe sfârşite. Mi-am amintit însă că nu era familiarizată cu aparatul, şi am intrat în detalii. I-am spus să aştepte până când barca avea soarele în faţă şi băiatul sărea peste siaj sau făcea o rotaţie.

Dar cu cât mă gândeam la metrajul limitat şi la lipsa ei de experienţă, cu atât mă simţeam mai îngrijorat. În cele din urmă i-am spus: "Ascultă, Sandra, nu apeşi pe buton până ce nu-ţi spun eu!" Şi în următoarele minute am tot ţipat: "Acum! - Acum! - Nu, nu!

- Nuuuu!" Mi-era teamă că dacă nu-i dirijam la secundă fiecare mişcare, n-avea cum să iasă bine.

Iată o tipică delegaţie "popândău", un control pas cu pas al metodelor. Mulţi operează consecvent în felul acesta. Care sunt rezultatele efective? Şi ce număr de persoane poate fi supus unui control sau management, dacă te oblig să intervii la fiecare mişcare pe care o fac?

Dar există o cale infinit mai bună şi mai eficientă de a-i delega pe alţii. Ea se întemeiază pe o paradigmă care apreciază şi pune în valoare capacitatea de conştientizare a celorlalţi, imaginaţia lor, conştiinţa lor morală şi voinţa lor autonomă.

Delegarea de responsabilităţi

Acest gen de delegare pune accentul pe rezultate, şi nu pe metodele folosite. Dă oamenilor posibilitatea de a-şi alege singuri metodele şi de a-şi asuma responsabilitatea rezultatelor. E drept că cere timp pentru a deveni operativă, însă e o investiţie de timp fructuoasă. Acest transfer de mijloace amplifică efectul de pârghie:

delegarea responsabilităților implică din capul locului o înțelegere şi o angajare mutuală clară, în vederea respectării următoarelor cinci puncte:

Rezultatele dorite. Porniți de la o înțelegere reciprocă a obiectivelor de îndeplinit, concentrându-vă pe CE şi nu pe CUM, adică pe rezultate şi nu pe metode. Nu economisiți timpul; aveți răbdare. Cereți persoanei vizate să-şi imagineze vizual rezultatul, să-l descrie, să-i specifice calitățile şi să aproximeze termenul când va fi obținut.

Linii directoare. Identificați parametri în cadrul cărora persoana ar trebui să opereze. Nu trebuie să fie prea numeroşi, pentru a evita excesul metodologic, însă trebuie să includă restricții obligatorii.

(N-ați dori, desigur, ca ea să-şi imagineze că are toată latitudinea în îndeplinirea obiectivelor, inclusiv de a viola anumite practici sau valori tradiționale!) Aceasta descurajează inițiativele şi trimite persoanele înapoi la crezul de tip "popândău": "Spuneți-mi ce doriți să fac şi aşa voi face."

Dacă ştiți care sunt direcțiile falimentare ale afacerii, precizați-le.

Fiți cinstiți şi deschişi - spuneți persoanei unde se află nisipurile mişcătoare, unde-pândesc fiarele sălbatice. Nu puteți cere ca roata să fie reinventată în fiecare zi. Lâsați-i pe ceilalți să învețe din greşelile dv. sau din ale altora. Puneți în evidență căile potențiale de eşec, altfel spus, ceea ce nu trebuie făcut, dar nu le spuneți ce să facă. Lăsați-i să poarte responsabilitatea rezultatelor - să facă cele necesare în cadrul liniilor orientative.

Resurse. Stabiliți resursele umane, financiare, tehnice sau organizatorice de care poate beneficia persoana interesată, în vederea rezultatelor urmărite.

Estimări. Fixați standardele de performanță ce vor fi utilizate la evaluarea rezultatelor şi specificați datele când vor avea loc rapoartele şi evaluările.

Consecințe. Specificați ce se va întâmpla, - în bine sau în rău ca rezultat al evaluării. Aceasta s-ar putea referi la recompense financiare, recompense de ordin moral, diverse repartizări de lucruri, şi consecințele fireşti legate de misiunea globală a unei organizații.

În urmă cu câțiva ani, am avut o experiență interesantă pe această temă cu unul dintre copiii mei. Era în cadrul unei întruniri de familie, şi ne-am afişat crezul-program pe perete, pentru a fi siguri că proiectele noastre se vor desfăşura în concordanță cu valorile noastre. Toată lumea era prezentă.

Am montat o tablă neagră şi am notat pe rând obiectivele - tot ce aveam de gând să facem - precum şi activitățile ce decurgeau din ele. Apoi am cerut voluntari pentru respectivele treburi.

- Cine vrea să plătească ipoteca? am întrebat, observând că eram singurul care ridicase mâna.

- Cine vrea să plătească asigurarea? Alimentele? Maşinile?

Se părea că dețin monopolul asupra tuturor îndatoririlor.

- Cine vrea să hrănească pe noul născut?

Aici s-a manifestat mai mult interes, era însă clar că numai soția mea avea calificarea necesară.

Consultând lista punct cu punct a reieşit curând că tata şi mama aveau peste 60 de ore de lucru pe săptămână. Față de această situație, celelalte îndatoriri s-au încadrat într-o perspectivă mai realistă.

Stephen, fiul meu de 7 ani, s-a oferit să aibă grijă de curte, înainte de a-i încredința această misiune, am făcut cu el un antrenament în toată regula. Vroiam să-şi facă o imagine cât se poate de clară a unei curți bine îngrijite. L-am dus la vecinii de alături.

- Uită-te, fiule, i-am spus. Vezi cât de verde şi de curată e curtea vecinilor noştri? Asta vrem şi noi: o curte *verde şi curată.* Acum haide s-o privim pe a noastră. Vezi amestecul de culori? Nu e bine aşa; nu e verde. Noi vrem să fie verde şi curată. Cum o să faci ca să fie verde, te priveşte. Eşti liber să faci cum crezi - numai să nu foloseşti vopsea! Dar am să-ți mai spun cum aş proceda dacă ar depinde de mine.

- Ce-ai face, tăticule?

- Aş pune maşina de stropit în priză. Dar poți să-ți faci treaba şi cu o găleată sau cu un furtun. Mie mi-e totuna. Ce vrem noi e ca totul să fie verde. Okay?

- Okay!

- Acum, băiete, să vorbim despre curățenie. Curățenie înseamnă să nu fie gunoi prin jur - nici hârtii, nici sfori, bețe sau orice altceva, aruncate pe jos. Am să-ți spun ce vom face acum. Haide să curățăm jumătate din curte şi să vedem deosebirea!

Zis şi făcut. Am luat doi saci de hârtie, şi am strâns tot ce era pe jos într-una din jumătățile curții.

- Acum uită-te în partea asta. Uită-te şi în partea cealaltă. Vezi diferența? Asta se cheamă curățenie!

- Stai! strigă. Mai văd o hârtie după tufişul de colo!

- Bravo! N-o văzusem. Ai ochi buni, băiete! Acum, înainte ca să te hotăreşti să preiei această sarcină, aş vrea să-ți mai spun ceva.

Pentru că, odată ce-ai luat-o, eu nu mă mai ocup de ea. E treaba ta. Asta se cheamă delegare de responsabilități. Adică o treabă pe care o încredințezi cuiva. Am încredere că vei face această treabă.

Şi cine va fi şeful tău?

- Tu, tăticule?

- Nu. Nu eu. Tu eşti şeful. Îți comanzi singur. Ți-ar plăcea ca tata şi mama să stea tot timpul după tine?

- Nu.

- Nici nouă. E un sentiment neplăcut, nu-i aşa? De aceea îți comanzi singur. Şi acum, ghici cine-i ajutorul tău?

- Cine?

- Eu, i-am spus. Tu îmi comanzi mie.

- Eu?

- Chiar aşa. Dar timpul meu e limitat. Uneori sunt plecat. Dar când sunt acasă, o să-mi spui cum să te ajut şi am să fac ce vrei tu.

- Okay!

- Stai! Acum ghici cine te judecă?

- Cine?

- Tu. Tu te judeci singur.

- Eu?

- Da. De două ori pe săptămână facem înconjurul curții şi tu îmi arăți cum merg lucrurile. Şi ce ai să spui?

- Verde şi curat.

- Bravo!

Şi timp de două săptămâni i-am repetat aceste două cuvinte, până ce am simțit că era în stare de a se apuca de treabă. În cele din urmă sosi şi ziua cea mare.

- Ne-am înțeles, băiete?

- Ne-am înțeles.

- Care-i treaba?

- Verde şi curat.

- Ce înseamnă verde?

Se uită la curtea noastră care începea să arate ceva mai bine.

Apoi întinse mâna spre curtea vecină.

- E culoarea curții vecine.

- Ce înseamnă curat?

- Să nu fie gunoi.

- Cine e şeful?

- Eu.

- Cine-i ajutorul tău?

- Tu, când ai timp.

- Cine. e judecătorul?

- Eu. Ne plimbăm de două ori pe săptămână în curte, şi eu îți arăt cum merg lucrurile.

- Şi ce vom căuta?

- Ca totul să fie verde şi curat.

La vremea aceea nu mă gândisem la nişte bani de buzunar. Dar n-aş ezita să-i dau pentru o asemenea responsabilitate.

Două săptămâni şi două cuvinte. Am socotit că era suficient de pregătit.

Era într-o sâmbătă. N-a făcut nimic. Duminica...nimic. Luni...

nimic. Marți parcurgeam aleea plecând spre serviciu şi priveam iarba gălbejită şi soarele fierbinte de iulie urcând la orizont. Cu siguranță că azi se apucă de treabă, m-am gândit. I-am găsit şi o justificare pentru sâmbătă, deoarece era ziua când făcusem învoiala. Şi pentru duminică - duminică e altceva. Dar luni? Şi azi era marți. Sigur că azi se apucă de treabă. E vară - ce altceva are de făcut?

Ardeam de nerăbdare să mă întorc acasă să văd ce se întâmplase. Când am luat colțul... acelaşi spectacol. Iar băiatul meu se juca în parcul de peste drum.

Situația era inacceptabilă. Eram iritat şi dezamăgit - două săptămâni de pregătire şi angajamente, şi...! Investisem o grămadă de bani, de efort şi orgoliu în întreținerea curții, şi acum totul se ducea de râpă! Nemaivorbind de curtea de alături, îngrijită, dichisită! Situația devenea penibilă.

Eram cât pe aci să recurg la "delegarea dictatorială": "Băiete, vii îndată, m-auzi, şi strângi tot gunoiul ăsta, acum, pe loc!

Altminteri...!" Ştiam că în felul acesta luam oul de aur. Dar cu găina, ce se întâmpla? Ce se va întâmpla cu angajamentul său intim?

Aşa că am mimat un surâs şi am strigat peste drum: "Hello, Stephen! Ce faci?"

- Fain! îmi spune.

- Dar curtea cum o duce? în aceeaşi clipă am simțit că am încălcat învoiala noastră. Nu aşa ne înțelesesem.

Ca urmare s-a simțit îndreptățit s-o încalce şi el. "Fain, tăticule."

Am înghițit în sec şi am răbdat până după masă. Atunci i-am spus: "Haide, băiatule, să facem cum ne-am înțeles. Mergem împreună în curte şi tu ai să-mi arăți cum te-ai achitat de delegația ta."

Nu ieşisem bine pe uşă, şi bărbia a început să-i tremure; ochii i s-au umplut de lacrimi şi când am ajuns în mijlocul curții,

scâncea.

- E atât de greu, tăticule! *Ce e atât de greu?* m-am gândit în sinea mea. *Nu ai făcut nimic!* Dar ştiam care e greul: să-ți comanzi ție, să te supraveghezi pe tine însuți! Aşa că i-am spus: "Pot să te ajut cu ceva?"

- Chiar vrei, tăticule? se smiorcăi.

- Cum ne-am înțeles?

- Ai spus că mă ajuți când ai timp.

- Am timp.

A alergat în casă şi s-a întors cu doi saci. Mi-a dat unul dintre ei; "Vrei să strângi chestia aia?" Şi arată înspre gunoiul rămas după grătarul de sâmbătă seară!... "îmi face silă!"

L-am strâns. Am făcut exact ce m-a rugat să fac. Aceasta a fost clipa când a semnat înțelegerea noastră în inima lui. Curtea a devenit bunul lui. Răspundea de ea.

În vara aceea a mai cerut ajutor doar de două sau trei ori. De când o îngrijea, curtea era mai verde decât pe vremea când mă ocupam eu de ea. Îşi mustra frații şi surorile chiar pentru un petec de hârtie aruncat pe peluză.

Încrederea este cea mai înaltă formă a motivației umane. Ea scoate la iveală tot ce e mai bun într-o ființă umană. Cere însă timp şi răbdare! Şi nu exclude necesitatea de a forma şi disciplina pe cei în cauză, până când competența lor să crească la nivelul încrederii acordate.

Am convingerea că o delegare de responsabilitate, corect făcută, reprezintă un beneficiu pentru ambele părți, şi că în cele din urmă, randamentul va fi mult mai mare într-un timp mai scurt. Cred că o familie care s-a organizat cum trebuie, care şi-a investit timpul în repartizări efective, individualizate, îşi programează diversele îndatoriri în aşa fel, încât fiecare membru să poată efectua ceea ce-i revine în aproximativ un ceas pe zi. Însă aceasta presupune capacitatea şi intenția de a organiza, nu numai pe aceea de a produce. Accentul se pune pe efectuare, şi nu pe eficiență.

Cu siguranță că puteți face ordine şi curățenie în odaie mai bine decât un copil, însă elementul-cheie este de a-l aduce pe copil în starea de a face acest lucru. E nevoie de timp. Trebuie să vă implicați, trebuie să-l antrenați, să-l ajutați să evolueze. Cere timp, cere răbdare.

Multă. Dar cât de valoros se va dovedi mai târziu timpul investit!

Această abordare presupune o paradigmă cu totul nouă a delegării. De fapt modifică natura relației: executantul devine propriul său şef, cu conştienta angajamentului luat de a obține rezultatele convenite. Dar îi stimulează energiile creative, orientându-l spre soluții în consonanță cu principii corecte.

Principiile implicate în delegarea responsabilităților sunt valide şi pot fi aplicate în orişice situații, cu orişice persoane. În cazul indivizilor mai puțin maturi, nu veți fixa prea multe obiective; veți insista mai mult pe liniile directoare şi resursele individuale; faceți cont rol uri mai frecvente, subliniind consecințele imediate. Cu cei maturi, veți specifica rezultatele urmărite, prezentându-le sub un aspect atractiv; veți da mai puține indicații, veți controla mai rar, precizând însă criteriile în mod subtil.

Delegarea efectivă este probabil cel mai bun indicator al unui management efectiv - favorizează simultan evoluția individuală şi cea din cadrul unei organizații.

PARADIGMA CADRANULUI II

Cheia unui management efectiv al propriei personalități sau, prin delegare, al altor persoane nu rezidă într-o tehnică anume, în vreo instrumentație sau în vreun factor extrinsec. Este interioară - e paradigma Cadranului II care vă împuterniceşte să priviți mai curând prin lentilele *importanței* decât prin cele ale *urgenței.*

În *Apendice* am inclus un exercițiu numit "O zi de serviciu în Cadran II", ilustrând efectul acestei paradigme în serviciul dv.

Pe măsură ce veți cultiva paradigma de tip Cadran II, vă veți mări capacitatea de a organiza fiecare săptămână a vieții dv. şi de a trăi efectiv numai în funcție de prioritățile dv. cele mai autentice, în aşa fel încât "portul să vă fie cum vă este vorba". Nu veți depinde de nimeni pentru a vă gospodări efectiv viața.

E interesant de constatat că fiecare dintre CELE 7 DEPRINDERI se situează în Cadranul II. Fiecare tratează lucruri de o importanță fundamentală; dacă e aplicată cu regularitate, va schimba în mod spectaculos viața dv.

SUGESTII DE APLICARE

1. Identificați o activitate de tip Cadran II pe care ați neglijat-o până acum şi care, dacă ar fi bine executată, ar aduce o modificare însemnată în viața dv., fie în plan individual, fie în cel profesional.

Notați-o pe hârtie şi angajați-vă să o faceți.

2. Trasați o matrice de management al timpului şi încercați să estimați ce procentaj de timp atribuiți fiecărui pătrat. Apoi defalcați un orar în interval de sferturi de oră pe o durată de trei zile. Cât de corectă a fost estimarea dv.? Sunteți satisfăcuți de felul cum vă petreceți timpul? Ar trebui schimbat ceva? Ce anume?

.3. Alcătuiți o listă de responsabilități pe care le-ați putea încredința cuiva, fixați numele persoanelor pe care le-ați putea delega sau califica pentru a putea fi

delegate în domeniile respective. Determinați care sunt factorii ce pot da curs delegării sau calificării.

4. Organizați-vă săptămâna următoare. Începeți prin a vă nota rolurile şi obiectivele pentru acea săptămână, apoi concretizați-vă obiectivele într-un plan de acțiune specificat. La sfârşitul săptămânii controlați în ce măsură au reflectat valorile şi scopurile dv. cele mai autentice în traiul cotidian şi în ce măsură ați putut respecta acele scopuri şi valori.

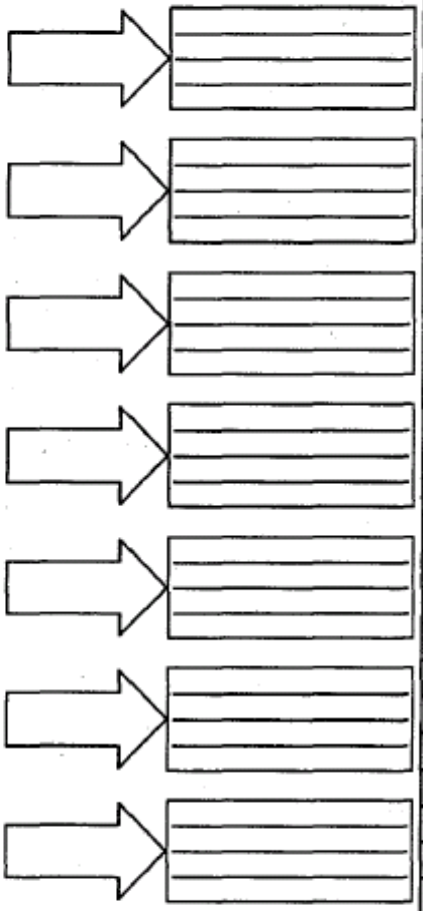
5. Angajați-vă ferm să învățați a vă organiza săptămânal şi fixați-vă un timp special pentru această activitate.

6. Schimbați-vă modul obişnuit de planificare în cel al generației 4 de management sau procurați-vă un instrument de acelaşi tip.

7. Studiați în *Apendice* articolul "O zi de serviciu în Cadranul II" pentru o mai bună asimilare a efectului paradigmei Cadran II.

PLANIFICAREA MUNCII Timp SĂPTĂMÂNALE

Roluri — Ţeluri



ASCUŢIREA FERĂSTRĂULUI

Fizic _____

Mental _____

Spiritual _____

Social / Emoţional _____

Săptămâna: Duminică Luni

Priorităţi săptămânale

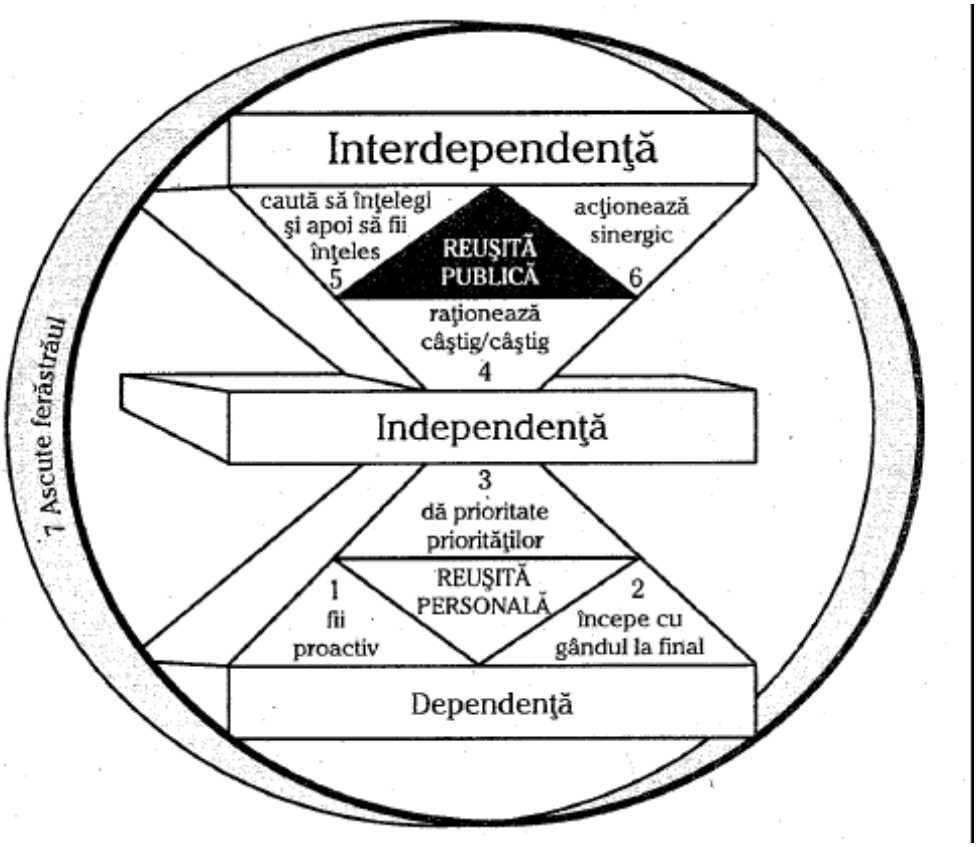
Priorităţile zilei	

Întrevederi / Sarcini	
8	8
9	9
10	10
11	11
12	12
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
Seara	Seara

Marţi	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă
Priorităţile zilei				
Întrevederi / Sarcini				
8	8	8	8	8
9	9	9	9	9
10	10	10	10	10
11	11	11	11	11
12	12	12	12	12
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
6	6	6	6	6
7	7	7	7	7
8	8	8	8	8
Seara	Seara	Seara	Seara	Seara

PARTEA a III-a

REUŞITA PUBLICĂ



Paradigme ale interdependenței

Prietenia nu poate exista fără încredere, nici încrederea fără integritate.
SAMUEL JOHNSON

Înainte de a pătrunde în domeniul *Reuşitei Publice,* să ne reamintim că o interdependență efectivă nu poate fi edificată decât pe temelia unei interdependențe reale. Reuşita Personală precede Reuşita Publică. Algebra precede calculul.

Privind în urmă şi examinând terenul pentru a determina stadiul trecut şi cel prezent raportat la direcția în care ne îndreptăm, constatăm că n-am fi ajuns aici fără a fi străbătut un drum anume. Alte căi nu există şi nici scurtături. Nu putem fi paraşutați pe acest teren. Peisajul dinaintea noastră, iată, e acoperit cu rămăşițele relațiilor pulverizate ale celor care au făcut această tentativă. Au încercat să irumpă în relații autentice fără a avea nici maturitatea, nici forța de caracter pentru a le menține.

Nu se poate proceda în felul acesta; trebuie parcurs tot drumul.

Nu puteți avea succes în relațiile dv. cu ceilalți, dacă n-ați plătit mai înainte prețul succesului față de dv.!

Cu câțiva ani în urmă țineam un seminar pe coasta Oregon, când un domn a venit să-mi spună: "Ştii, Stephen, trebuie să-ți spun că particip la acest seminar fără nici o plăcere. " Am ciulit urechile.

- Priveşte pe toți cei de aici, continuă. Uită-te la splendoarea plajei, la tot ce se petrece aici. Iar eu stau pe ghimpi în aşteptarea telefonului de diseară a soției, care îmi mănâncă sufletul cu întrebări. Ori de câte ori sunt plecat, nu încetează să mă tragă de limbă, seară de seară: Unde mi-am luat micul dejun? Cine mai era de față? Am avut cursuri toată dimineața? Când am avut pauza de prânz? Ce am făcut în timpul mesei? Cum mi-am petrecut după-amiaza? Cine a mai fost cu mine? Despre ce am vorbit? Dar ceea ce vrea să ştie de fapt, fără s-o spună, e pe cine ar putea întreba ca să-mi verifice spusele. Aşa mă cicăleşte de fiecare dată, împuindu-mi capul cu întrebări ori de câte ori plec de acasă. Îmi taie tot cheful şederii de aici!

Părea copleşit. Am stat de vorbă un timp, până când a făcut o observație revelatoare. "De! Ştie toate întrebările care trebuie puse,”

continuă, uşor ruşinat. "La un asemenea seminar am întâlnit-o...

când eram însurat cu altcineva!"

Am reflectat puțin asupra implicațiilor acestei mărturisiri şi apoi i-am spus:

- Eşti pentru soluțiile rapide, de moment, nu-i aşa?

- Ce vrei să spui? replică.

- Ei bine, s-ar zice că ai vrea să iei o şurubelniță, să-i despici capul soției dumitale şi să-i desşurubezi ideile cât se poate de repede - aşa-i?

- Sigur că aş vrea să se întâmple; exclamă. Nu cred că are dreptul să-mi facă zile fripte întruna, aşa cum face!

- Amice, i-am spus, vezi bine că nu poți scăpa cu vorba din buclucurile în care te vâră purtarea dumitale!

Aici e vorba de o mutație de paradigmă fundamentală - şi dramatică. Puteți încerca să vă facilitați relațiile dv. sociale prin diverse tehnici şi strategii, dar pe parcurs vă alterați caracterul. Nu se pot culege fructele fără a îngriji rădăcinile. E principiul succesiunii: Reuşita Personală precede Reuşita Publică. Stăpânirea de sine şi autodisciplina stau la temelia unor relații de calitate cu ceilalți.

Sunt unii care afirmă că mai întâi trebuie să te placi pe tine înainte de a fi pe placul altora. Ideea nu e rea; însă dacă nu te cunoşti, dacă nu eşti stăpân pe tine şi nu dispui de tine, e greu să fii şi satisfăcut de tine - în afară, poate, de anumite momente de euforie.

Demnitatea se naşte din stăpânirea de sine, dintr-o autentică autonomie interioară. Acestea sunt focarele DEPRINDERILOR 1,2 şi 3. Independența interioară se cucereşte, nu e de la sine înțeleasă.

Iar necesitatea cooperării - ştiind că trăim într-o realitate a interdependențelor - apare ca o opțiune pe care numai oamenii independenți o pot face. Dacă nu suntem dispuşi să devenim cu adevărat interdependenți, e absurd să încercam a crea şi întreține relații sociale folosind diverse tactici şi strategii. Evident că putem face încercarea. Putem chiar avea succes, atâta vreme cât străluceşte soarele pe cer. Îndată ce se înnourează - şi vremurile grele îşi au ceasul lor - nu vom avea cu ce să le ținem piept.

Ingredientul cel mai important pe care-l punem într-o relație nu este nici *ceea ce spunem, nici ceea ce facem, ci ceea ce suntem, însuşi felul nostru de a fi.* Iar dacă vorba şi purtarea noastră poartă pecetea unor strategii relaționale de suprafață (Etica Personalității) şi nu exprimă esența ființei noastre (Etică a Caracterului) duplicitatea va fi resimțită de ceilalți. Nu vom fi în stare de a crea, nici de a menține fundamentul necesar pentru tipul de relații efectiv interdependente.

Strategiile care autentifică interrelațiiîe umane decurg întotdeauna, şi în mod firesc, dintr-un caracter realmente independent. Ca atare, locul unde se instaurează o relație se află înăuntrul nostru, în CERCUL DE INFLUENȚĂ - în propriul nostru caracter. Cucerindu-ne autonomia interioară - fiind proactivi, axați pe prinicipii valide, determinați numai de valori, capabili de a organiza şi efectua activitățile noastre după criteriul priorităților şi integrității - putem opta pentru o viață trăită cu conştienta interdependenței. Numai ea ne va permite să ne creăm relații semnificative, trainice şi fertile cu ceilalți.

Privind înspre viitor, constatăm că pătrundem într-o dimensiune cu totul nouă. A trăi efectiv în realitatea interdependenței deschide înaintea noastră lumi de posibilități, asocierile dobândesc sensuri profunde, randamentul creşte în proporție geometrică, se creează un climat benefic, însuflețit de dorința de a servi, de a contribui, de a învăța, de a evolua. E însă şi prilejul în care putem resimți suferința cea mai acută, frustrarea cea mai adâncă, barierele ridicate în calea fericirii şi a succesului. Nu putem să nu conştientizăm această " suferință, atât poate fi de acută.

Se întâmplă să trăim ani şi ani de zile pradă unei suferințe cronice: aceea a lipsei de clarvedere, a incapacității noastre de a ne conduce şi organiza viața personală. Ea se traduce printr-un sentiment confuz de inconfort, care ne îndeamnă, când şi când, să căutăm o cale de uşurare, cel puțin temporară. Fiind cronică ne deprindem însă să trăim cu ea.

Însă, îndată ce survin dificultățile în interrelațiiîe noastre, suferința urcă la nivelul conştiinței, acutizându-se - deseori devine intensă şi am dori să scăpăm cât mai iute de ea.

Şi atunci, pentru a trata simptomele, recurgem la metode rapide, la diverse tehnici "de efect" - pansamente provizorii ale Eticii Personalității. Nu înțelegem că durerea acută este excrescența unei - sau unor - situații adânc înrădăcinate, cronicizate. Şi până ce nu încetăm să tratăm simptomele şi nu ne adresăm cauzei, eforturile noastre rămân contraproductive. Singura reuşită va fi de a refula şi mai mult suferința cronică.

Reflectând la interrelații sociale eficiente, să revenim asupra definiției eficientei anunțate mai înainte şi anume la Echilibrul P/CP, concept fundamental din povestea găiniii cu ouăle de aur. În cadrul situației pe care o numesc interdependență, ouăle de aur reprezintă eficiența, minunata sinergie rezultată dintr-o comunicare deschisă şi o cooperare reală. Dar pentru a obține regulat ouăle de aur, trebuie să avem grijă de găină. Rezultatele pot fi transpuse în realități numai creând şi întreținând relații de calitate.

După această trecere în revistă, înainte de a aborda DEPRINDERILE 4,5 şi 6, aş dori să vă prezint o metaforă, pe care o socotesc foarte elocventă, privitor la relațiile umane şi la definirea Echilibrului P/CP în realitatea interdependenței.

CONTUL AFECTIV ÎN BANCĂ

Ştim cu toții ce e un cont bancar. Cuprinde depuneri financiare, alcătuind o rezervă din care, la nevoie, obținem restituiri. Un cont afectiv în bancă e o metaforă prin care vreau să descriu, cantitativ, încrederea acumulată într-o relație. E sentimentul de securitate pe care-l resimțim în prezența unei ființe umane.

Dacă deschid un cont afectiv în bancă cu dv., alcătuit din curtoazie, înțelegere, onestitate şi respectarea angajamentelor, înseamnă că am acumulat o rezervă. Încrederea dv. față de mine creşte şi pot apela la dv. ori de câte ori am nevoie. În cazul când aş comite greşeli, această încredere, această rezervă de sentimente le vor compensa. S-ar putea ca ceea ce vreau să vă comunic să nu fie întotdeauna clar, dar dv. Îmi veți înțelege intențiile. Nu vă veți simți jignit de o vorbă aruncată. Când contul încrederii este considerabil, comunicarea decurge uşor, instantaneu, eficient.

Dar dacă mă manifest mereu prin lipsă de amabilitate şi de respect, dacă mă port tăios, necuviincios sau arbitrar cu dv., nedându-vă nici o considerație, înşelându-vă încrederea, amenințându-vă sau privindu-vă de sus, contul meu afectiv se epuizează. Încrederea scade rapid. Şi atunci, ce marjă de mişcare îmi mai rămâne?

Nici una! Calc pe un teren minat. Trebuie să-mi cântăresc fiecare cuvânt. Tensiunea e permanentă. Îmi apăr spatele, folosesc subterfugii. Câte organizații nu trăiesc în aceste condiții! Câte familii, câte căsnicii!

Dacă rezerva de încredere nu e susținută de depuneri permanente, căsnicia se degradează. În locul unei înțelegeri profunde, spontane, situația devine un lung şir de compromisuri, unde doi oameni duc stiluri de viață independente, tolerându-se.

Relația se poate deteriora şi mai mult, în atitudini ostile şi defensive.

Reacția de tip "agresiune sau fugă" dă naştere la conflicte verbale, uşi trântite, mutism, repliere afectivă şi autocompătimire. Poate sfârşi într-un război rece, şi relația nu supraviețuieşte decât datorită copiilor, sexualității, presiunilor sociale sau salvării aparențelor. Mai poate sfârşi printr-o luptă fățişă în fața instituției judecătoreşti unde, prin mijloace legale, suflete pline de amărăciune se macină ani şi ani de zile, denunțând păcatele fostului partener.

Şi aceasta se petrece în cea mai intimă relație din câte există între doi oameni pe acest pământ, cu cel mai mare potențial de bogăție sufletească, de bucurie, fericire şi fertilitate! "Farul" P/CP e prezent: ne putem sfărâma, lovindu-ne de el sau îl putem folosi ca pe o lumină călăuzitoare.

Relațiile de durată - căsnicia, de pildă - necesită depuneri permanente. Dacă se persistă în stadiul aşteptărilor, vechile depuneri se evaporează. Când întâlniți un vechi coleg de liceu după ani de despărțire, puteți reînnoda firul acolo unde s-a rupt - vechile depuneri sunt încă acolo. Însă costurile cu oameni pe care îi frecventați regulat cer depuneri constante. Uneori, în relațiile zilnice, se produc retrageri automate sau modificări - în felul în care sunteți perceput - pe care nici nu le bănuiți. Aceasta se întâmplă în mod curent în cadrul familial, cu copiii la vârsta adolescenței.

Să presupunem că aveți un fiu adolescent; conversația dv. cu el decurge de obicei în felul următor:" "Fă curat în odaia ta. Încheie-ți cămaşa. Închide radioul. Du-te şi te tunde. Nu uita să duci gunoiul." E de mirare că după un timp retragerile să depăşească cu mult depunerile?

Să mai presupunem că acelaşi fiu e pe cale de a lua nişte hotărâri importante, cu repercusiuni asupra tot restului vieții sale.

Însă încrederea pe care v-o acordă e atât de redusă, iar comunicarea voastră e atât de limitată, mecanică şi nesatisfăcătoare, încât nu poate fi receptiv la sfaturile dv. Contul dv. afectiv e atât de scăzut, încât va lua hotărârile de unul singur. Adică sub imboldul^ unor emoții conjuncturale, dintr-o perspectivă cu bătaie scurtă, cu posibile urmări negative în timp.

Aveți nevoie de o balanță pozitivă pentru a comunica pe aceste teme delicate. Ce puteți face?

Ce ar fi să începeți cu nişte noi depuneri în banca acestei relații?

Poate că se va prezenta ocazia să-i faceți o mică plăcere - să-i aduceți o revistă de sport care să-l intereseze sau să vă oferiți ajutorul când lucrează la vreun proiect. L-ați putea invita la un film sau la o înghețată. Însă "depunerea" cea mai importantă ar fi alta:

să-l ascultați fără să-l judecați, fără să predicați sau să vă "citiți" propria dv. biografie în ceea ce vă povesteşte. Mulțumiți-vă să-l ascultați, să încercați să-l înțelegeți. Să simtă că vă preocupați de el, că-l acceptați ca pe o persoană.

S-ar putea ca la început să nu reacționeze. Poate fi chiar suspicios: "Ce-o fi având tata de gând? Dar mama? Ce strategie mai încearcă cu mine de data aceasta?" Dacă investițiile sunt însă autentice şi continue, ele se vor acumula încetul cu încetul. Balanța dezechilibrată îşi va reveni.

Nu uitați: soluțiile rapide sunt iluzorii. A edifica şi a repara o relație cere timp. Dacă aparenta lui indiferentă sau ingratitudine vă impacientează, s-ar putea să provocați masive retrageri de fonduri, să năruiți tot ceea ce ați edificat. "După tot ce am făcut pentru ține, toate sacrificiile noastre, cum poți fi atât de nerecunoscători Noi ne străduim să fim înțelegători, şi tu te porți aşa! E incredibil!"

E foarte greu să nu-ți pierzi răbdarea. A fi proactiv, a încuraja procesul - lent - de creştere, a nu "smulge florile ca să vezi cum cresc rădăcinile" cere forță de caracter.

Însă nu uitați: soluțiile rapide, miraculoase, nu sunt soluții.

A edifica şi a repara relații implică investiții pe termen lung.

ŞASE DEPUNERI MAJORE

Îngăduiți-mi să vă sugerez 6 depuneri ce pot constitui un cont prețios în Banca Afectivității.

Înțelegerea semenului

A căuta să înțelegi - în adevăratul sens al cuvântului - pe cineva este probabil cea mai importantă depunere posibilă şi cheia tuturor celorlalte depuneri. Nu aveți cum şti ce anume reprezintă o investiție pentru altă persoană până ce nu o înțelegeți. Ceea ce în ochii dv. reprezintă o investiție - o conversație amicală cu prilejul unei plimbări, o întâlnire la o cofetărie, o lucrare făcută în comun poate să nu fie percepută ca atare de altcineva. Dacă nu sunt atinse

interesele şi nevoile profunde ale unei persoane, ar putea fi chiar interpretată ca o retragere de fonduri, ca o deposedare.

Ceea ce pentru unul este o misiune a vieții pentru altul poate fi un fleac. În funcție de locul pe care o persoană îl ocupă în viața dv., ceea ce este important pentru ea trebuie să aibă şi pentru dv. aceeaşi importanță. Numai atunci investiția e percepută ca o investiție. De pildă, lucrați ia un proiect de maximă urgență, când copilaşul dv. de 6 ani vă întrerupe cu un nimic oarecare, dar care pentru el înseamnă foarte mult. Trebuie să vă fi însuşit DEPRINDEREA 2 pentru a identifica ce este valoros pentru acea persoană şi a vă angaja față de acea valoare, cât şi DEPRINDEREA 3 pentru a-i da prioritate, modificându-vă agenda de lucru.

Acceptând valoarea pe care o acordă spuselor ei, manifestați o înțelegere care reprezintă o substanțială investiție.

Am un prieten al cărui fiu e nebun după baseball. Prietenul meu, în schimb, să n-audă de el. Totuşi, într-o vară şi-a dus fiul să asiste la toate meciurile susținute de echipe reprezentative. Excursia a durat peste 6 săptămâni şi a costat o groază de bani - însă a însemnat extraordinar de mult pentru consolidarea legăturii lor.

La întoarcere i s-â pus întrebarea: "Chiar îți place atât de mult baseball-ul? "Nu", a răspuns, "dar îmi iubesc fiul."

Am un alt prieten, profesor universitar, care e la cuțite cu fiul lui.

Şi-a dedicat toată viața studiilor universitare şi considera că fiul lui, care avea numai preocupări manuale şi refuza să-şi cultive intelectul, îşi irosea viața în mod inacceptabil. În consecință îşi cicălea băiatul de dimineață până seara. Când avea remuşcări, încerca să-l împace - făcând depuneri afective! Bineînțeles, fără nici un rezultat. Băiatul îi interpreta gesturile ca noi forme de respingere, de critică, de comparație defavorabilă şi-şi tot retrăgea fondurile din Banca Afectivității. Relația se deteriora văzând cu ochii, iar tatălui i se rupea inima.

Într-o zi i-am explicat un principiu - să-i spunem principiul importanței împărtăşite? Ce este important pentru cineva trebuie să aibă aceeaşi importanță pentru tine ca locul pe care-l ocupă acel cineva în viața ta. A fost profund impresionat. S-a gândit, şi i-a propus băiatului să construiască împreună un Zid Chinezesc în miniatură în jurul locuinței. Proiect istovitor - au lucrat la el cot la cot vreme de un an şi jumătate.

Această activitate în comun a strâns extraordinar de mult legătura dintre ei. Băiatul a depăşit faza aceea din viață şi a început să arate interes pentru preocupările intelectuale. Însă adevăratul câştig a fost schimbarea survenită în relația lor: în locul unui nod nevralgic, a devenit o sursă de bucurie şi de putere pentru amândoi.

Avem cu toții tendința de a ne proiecta propriile trăiri asupra dorințelor şi trebuințelor celorlalți. Ne proiectăm intențiile asupra comportamentului lor. Investiția afectivă pe care vrem să o facem poartă chipul propriilor noastre dorințe şi nevoi - celor actuale sau celor dintr-o perioadă similară a vieții persoanelor în cauză. Şi dacă ele nu interpretează efortul nostru ca pe o depunere, suntem tentați să o luăm drept o respingere a bunelor noastre intenții şi să renunțam la alte eforturi.

Regula de Aur spune: "Fă altuia ceea ce ți-ar plăcea să ți se facă ție." în aparență ar însemna o reciprocitate la nivel comportamental.

Eu cred însă că mesajul e mult mai adânc: înseamnă a înțelege pe celălalt în ceea ce are el mai profund, mai singular - aşa cum am dori să fim înțeleşi şi noi - şi de a-l trata pornind de la această înțelegere. După cum afirma un părinte care avusese succes în educația copiilor săi: "Purtați-vă la fel cu toți, purtându-vă cu fiecare în mod diferit."

Atenţia acordată gesturilor mărunte

Micile atenții, gesturile mărunte de curtoazie, de tandrețe au nespus de mare importanță, pe cât de dezagreabile sunt impresiile lăsate de un gest nerăbdător, de o replică tăioasă. Într-o relație, lucrurile mărunte sunt lucruri majore.

Îmi amintesc o seară petrecută cu câțiva ani în urmă împreună cu fiii mei. Fusese o seară "tată şi fiu" după tipic: gimnastică, trântă, sandviciuri, oranjadă - şi cinema.

La mijlocul filmului, Sean - patru ani la vremea aceea - a ațipit în scaun. Stephen - 6 ani - a rămas treaz şi am urmărit filmul împreună. La sfârşit l-am luat pe Sean în brațe, l-am urcat în maşină şi l-am culcat pe bancheta din spate. Noaptea era friguroasă, aşa că mi-am scos sacoul şi l-am învelit pe Sean cu grijă.

Ajunşi acasă, m-am grăbit să-l duc pe Sean la culcare. După ce Stephen şi-a pus pijamaua şi s-a spălat pe dinți, m-am întins alături de el şi am început să discutam despre seara petrecută împreună.

- Ei, Stephen, cum a fost?

- Foarte bine, a răspuns.

- Te-ai distrat?

- Da.

- Ce ți-a plăcut mai mult?

- Nu ştiu... poate trambulina.

- Grozavă chestie, nu-i aşa? Salturile acelea în aer şi scamato-

N-a comentat. M-am pomenit vorbind de unul singur. Mă întrebam de ce o fi atât de tăcut. De obicei, când era entuziasmat, îi turuia gurița. Eram dezamăgit. Ceva nu era în regulă; prea fusese liniştit în drum spre casă şi în timpul cât se pregătise de culcare.

Dintr-o dată Stephen s-a întors cu fața la perete. Mirat, m-am aplecat peste el şi i-am zărit ochii umplându-se cu lacrimi.

- Ce s-a întâmplat, scumpule, ce ai?

S-a întors, oarecum ruşinat de a fi surprins plângând.

- Tăticule, dacă mi-ar fi frig, m-ai înveli şi pe mine cu haina ta?

Dintre toate evenimentele acelei seri petrecute împreună, reținuse

acest gest mărunt de tandrețe - o manifestare spontană, inconştientă, de iubire față de frățiorul lui.

Incidentul a însemnat atunci - şi rămâne şi azi - o lecție impresionantă pentru mine. Cât de fragezi, cât de sensibili sunt oamenii în adâncul lor! Nu cred că vârsta, nici experiența de viață să aibă vreo importanță: înăuntru, sub aparențele cele mai dure şi nesimțitoare se ascund sentimente delicate, tandrețea şi emoțiile

Respectarea angajamentelor

Respectarea unui angajament sau a unei promisiuni este resimțită ca o investiție afectivă majoră, nerespectarea ei, ca o retragere majoră de fonduri. De fapt nu există retragere mai masivă decât cea prilejuită de nerespectarea unei promisiuni făcute cuiva pe o temă importantă pentru persoana respectivă - şi uitată ulterior. Oamenii obişnuiesc să-şi facă speranțe plecând de la nişte promisiuni, mai cu seamă de la cele privind mijloacele lor de existență.

Ca părinte, am încercat să adopt o regulă: a nu face niciodată promisiuni ce nu pot fi ținute. De aceea le fac cu grijă, parcimonios, conştient de toate variabilele şi circumstanțele imprevizibile care mă pot împiedica să le împlinesc.

Şi totuşi, în ciuda eforturilor mele, se întâmplă să intervină situații neaşteptate, în care ar fi nerecomandabil sau chiar imposibil de a-mi ține făgăduielile făcute. Însă le acord importanța cuvenită.

Fie că le respect, neținând seamă de situație, fie că explic detaliat motivele persoanei în cauză, cerându-i să mă scuze.

Cultivând deprinderea de a vă respecta promisiunile, clădiți punți de* încredere între dv. şi copii, care pot compensa eventualele neînțelegeri. Şi în cazurile când copilul dv. vrea să facă ceva ce dv.

nu doriți să facă, dat fiind că puteți cântări consecințele pe care el nu are cum să le prevadă, îi puteți spune: "Fiule, dacă procedezi aşa şi nu altminteri, îți promit că ăsta va fi rezultatul." Şi dacă el are încredere - de atâtea şi de-atâtea ori verificată - în cuvântul şi făgăduielile dv., el va asculta sfaturile primite,

Definirea aşteptărilor

Imaginați-vă dificultățile pe care le puteți întâmpina în cazul când dv. şi patronul dv. aveți păreri diferite asupra persoanei căreia îi revine obligația de a defini atribuțiile dv. de serviciu.

De pildă, puteți pune întrebarea următoare:

- Când pot avea fişa atribuțiilor mele?

- Aşteptam ca dumneata să-mi aduci una, ca s-o pot lua în discuție, ar putea să vă răspundă patronul.

- Am crezut că dumitale îți revine rolul de a-mi fixa atribuțiile.

- Nu-i nicidecum rolul meu. Nu-ți aminteşti? Am declarat din capul locului că modul dumitale de lucru depinde în mare măsură de dumneata.

- Am crezut că v-ați referit la calitatea activităților mele. Dar eu nici nu ştiu ce am, propriu-zis, de făcut.

Nedefinirea aşteptărilor în domeniul *obiectivelor* poate submina şi calitatea comunicării, şi încrederea.

- Am făcut exact ceea ce mi-ați cerut, iată raportul.

- Ce să fac cu el? Trebuia rezolvată problema! Nu mă interesează nici analiza, nici raportul!

Credeam că trebuia făcută o dare de seamă pentru a delega problema altcuiva.

De câte ori n-ați avut asemenea schimburi de cuvinte?

-Ați spus...

- Nu! Nici vorbă! Am spus...

- Nu-i adevărat! N-ați spus niciodată că trebuie...

- Ba da! Am spus foarte clar că...

- Nici n-ați menționat vreodată că...

- Dar asta ne-a fost înțelegerea...

Dificultățile din sfera relațiilor rezidă întotdeauna în ambiguitatea ori antagonismul aşteptărilor cu privire la rolurile şi obiectivele urmărite. Indiferent de situație - fie că e vorba de atribuirea unei sarcini cuiva, fie felul în care te adresezi fiicei dumitale ca să-şi facă curat în odaie sau cine urmează să

hrănească peştii din acvariu, cine să ducă gunoiul - e cert că aşteptările imprecise vor pricinui -neînțelegeri, dezamăgiri şi pierderea încrederii.

Multe aşteptări sunt. implicite. Nu au fost nici formulate nici enunțate explicit, totuşi, oamenii le asociază cu anumite situații. În mariaj, de pildă, bărbatul şi femeia aşteaptă în mod implicit ca celălalt să adopte un anumit rol conjugal. Cu toate că aceste aşteptări nu au fost discutate, poate nici măcar conştientizate de cei care le nutresc, a Ie realiza înseamnă a face însemnate depuneri de fonduri afective în relație, a ie viola, retrageri la fel de însemnate.

De aceea e atât de important, ori de câte ori se iveşte o situație inedită, să fie deîndată definite aşteptările. Persoanele implicate vor începe să se judece conform acestor aşteptări. Şi dacă simt că aşteptările lor fundamentale au fost violate, rezerva lor de încredere scade. Multe situații dezagreabile sau chiar penibile se nasc pur şi simplu din presupunerea că aşteptările noastre sunt evidente, clar înțelese şi împărtăşite de ceilalți.

Depunerea afectivă constă în clarificarea şi explicitarea aşteptărilor din capul locului. Cere, desigur, o substanțială investiție de timp şi efort la pornire însă reprezintă ulterior o economie de timp şi efort Ia fel de substanțială. Când aşteptările nu sunt limpezite şi împărtăşite, oamenii se implică emoțional, simple neînțelegeri degenerează în conflicte, în. ciocniri de orgolii, iar comunicarea devine imposibilă.

Deseori, clarificarea aşteptărilor se dovedeşte a fi un adevărat act de curaj. E mult mai uşor de procedat ca şi cum n-ar exista diferențe de păreri, în speranța că totul se va rezolva de la sine, decât a ne defini reciproc aşteptările şi a ni le asuma împreună.

A dovedi integritate personală

Integritatea e cea care generează încrederea, şi ea stă la temelia celorlalte depuneri. Lipsa de integritate poate submina aproape orice alt efort de a face conturi de încredere. Poți face eforturi- de înțelegere, gesturi mărunte de afecțiune, îți poți îndeplini făgăduielile, clarifica şi realiza aşteptările - şi totuşi eşua în investițiile tale de încredere, dacă în sinea ta rămâi duplicitar.

Integritatea presupune onestitate, dar o şi depăşeşte. A fi onest înseamnă a spune adevărul - adică *a acorda spusele noastre cu realitatea.* Integritatea înseamnă a acorda *realitatea cu spusele noastre. Cu* alte cuvinte, a respecta promisiunile făcute, a îndeplini aşteptările. Aceasta cere un caracter integru, o unire, o armonizare a eului cu sine însuşi şi cu viața.

Unul dintre cele mai importante moduri de a dovedi integritate este de *a fi loial față de cei ce nu sunt prezenți* în felul acesta câştigăm încrederea celor prezenți. Apărând drepturile celor absenți, păstrăm încrederea celor prezenți.

Să presupunem că dv. şi cu mine stăm singuri de vorbă şi îi criticăm pe şeful nostru - aşa cum n-am îndrăzni să facem dacă ar fi de față. Ce se va întâmpla când dv. şi cu mine vom avea un diferend? Veți şti că eu voi discuta defectele dv. cu altcineva. N-ați procedat la fel cu mine în privința şefului? Mă cunoaşteți. Vă vorbesc de bine în față, şi de rău îndată ce întoarceți spatele. Ați fost martorul acestei purtări.

Aceasta-i esența duplicității. Oare poate reprezenta o rezervă de încredere în contul meu?

Pe de altă parte, să presupunem că îl criticăm pe şeful nostru şi eu admit că în parte sunt de acord cu anumite aspecte criticabile; dar mai propun să mergem împreună la el şi să-i spunem nemulțumirile noastre, eventual şi sugestii de ameliorare. Atunci cum credeți că voi proceda dacă cineva v-ar denigra în prezența mea?

Să mai presupunem că, vrând să vă câştig prietenia, vă comunic ceva, un secret pe care altcineva mi l-a încredințat în mod confidențial. Aş putea spune: "N-ar trebui să-ți spun, dar pentru că îmi eşti prieten..." Oare trădând încrederea altcuiva aş putea depune în contul încrederii dv.? Nu v-ați întreba dacă ceea ce mi-ați spus numai mie ar putea fi transmis şi altcuiva?

Un asemenea act duplicitar poate să constituie, în mod aparent, o depunere în contul persoanei în cauză, dar în fapt constituie o retragere de fonduri, deoarece ceea ce împărtăşiți este (nici mai mult nici mai puțin) lipsa dv. de integritate. Puteți dobândi ouăle de aur a unei satisfacții temporare, aceea de a vă fi răzbunat pe cineva sau de a fi beneficiat de nişte informații privilegiate, însă ați gâtuit găina, sărăcind o relație care vă oferea o plăcere de durată: aceea a asocierii.

Integritatea, în cadrul realității interdependente, nu înseamnă altceva decât a trata pe toată lumea conform aceloraşi principii. O astfel de purtare câştigă încrederea tuturor. Poate că la început nu vor aprecia cu toții confruntările oneste pe care le presupune o atitudine integră. Confruntarea cere un curaj considerabil şi mulți preferă linia de minimă rezistență, denigrând, criticând, colportând secrete sau clevetind. Însă cu timpul, dacă sunteți loial, deschis şi prietenos cu ei, oamenii vor căpăta încredere şi vă vor respecta.

Aveți curajul opiniei dv.! Se spune că a inspira încredere e mai mult decât a fi iubit. Cu timpul însă sunt convins că cine se bucură de încredere sfârşeşte prin a fi şi iubit.

Când era mic, fiul meu Joshua îmi punea foarte des o întrebare crucială. Ori de câte ori îmi ieşeam din fire față de cineva străin sau mă arătam impacientat sau nepoliticos, mă privea în ochi şi mă întreba: "Tăticule, mă

iubeşti?" - atât era de vulnerabil, cinstit şi legat de mine. Văzând că față de alții eram în stare să trădez un principiu de bază al vieții, se întreba dacă nu cumva aş putea face acelaşi lucru şi cu el.

În calitatea mea de profesor şi de părinte, am făcut mereu aceeaşi constatare: "o singură oaie pierdută e mai de preț decât alte nouăzeci şi nouă," - mai cu seamă cea care pune la încercare răbdarea şi buna dispoziție ale celorlalți. Dragostea şi disciplina unui singur student sau unui copil sunt cele care condiționează dragostea față de ceilalți. Felul în care tratați o persoană relevă felul cum priviți pe celelalte 99, deoarece oricine este, în ultimă instanță, o unitate.

A fi integru mai înseamnă a evita orice comunicare înşelătoare, şireată sau înjositoare. "Minciuna este orice comunicare făcută cu intenția de a înşela" sună definiția acestui termen. Fie că comunicăm verbal ori comportamental, dacă suntem personalități integre, intenția noastră nu este de a înşela.

Scuze sincere în cazul unei retrageri de fonduri afective

Dacă am prilejuit o retragere de fonduri din Banca Afectivității, trebuie să ne cerem scuze; dar nu formal. În modul cel mai sincer cu putință; un cuvânt sincer reprezintă o depunere consistentă:

- Am greşit.

- M-am purtat urât.

- Am fost lipsit de respect.

"- i v-am acordat considerația cuvenită şi-mi pare nespus de

- V-am pus într-o situație penibilă în fața prietenilor dv. şi nu se cuvenea.

- N-ar fi trebuit s-o fac numai pentru plăcerea de a plasa o vorbă de duh! Vă rog să mă iertați!

A te scuza imediat şi din toată inima necesită forță de caracter trebuie să fii stăpân pe tine, să ai o adâncă încredere în principiile şi valorile fundamentale ale vieții pentru a te scuza cu o autentică sinceritate.

Persoanele lipsite de siguranță interioară nu sunt în stare s-o facă. Se simt prea vulnerabile. Au impresia că ar fi o dovadă de slăbiciune, o concesie, şi se tem ca ceilalți să nu abuzeze de ele.

Simțul lor de securitate e întemeiat pe părerea celorlalți, şi sunt afectate de felul cum ceilalți gândesc despre ele. Mai mult, se simt în general îndreptățite să procedeze aşa cum fac. Raționalizează propriile lor greşeli în numele greşelilor altora, şi dacă se hotărăsc totuşi să prezinte scuze, o fac din vârful buzelor.

"Dacă te-ai hotărât să faci o plecăciune, pleacă-te adânc" spune înțelepciunea extrem-orientală. "Plăteşte până la ultimul bănuț”

spune etica creştină. Pentru a se constitui într-o depunere afectivă, scuza trebuie să fie neapărat sinceră. Şi trebuie să fie resimțită ca atare!

Leo Roskin afirmă: "Numai cei slabi sunt cruzi. Blândețea e a celor puternici."

Într-o după-amiază lucram acasă, în biroul meu, şi scriam un eseu despre răbdare. Îi auzisem pe băieții mei urcând şi coborând scările din hol, tropăind şi trântind uşile... simțeam că încep ...

să-mi pierd răbdarea!

Deodată, fiul meu David începe să bată cu pumnii în uşa de la baie, urlând: "Deschide! Dă-mi drumul!"

Am țâşnit afară din odaia de lucru şi l-am apostrofat cu asprime:

"David, tu îți dai seama în ce hal mă deranjezi? Ai idee ce greu e să te concentrezi şi să scrii? - Imediat - dar imediat! - te duci în odaia ta şi rămâi acolo până ce îți vii în fire!"

Abătut, s-a dus în odaie şi a închis uşa după el.

Când mă întorc, ce văd? Băieții jucaseră footbali în holul îngust şi unul dintre ei fusese lovit gură. Zăcea întins pe podea, cu buzele sângerânde. David - acum îmi dădeam seama - alergase la baie să aducă un prosop ud, însă sora lui, Măria, care făcea un duş, refuzase să-i deschidă.

În clipa când am înțeles cât de greşit interpretasem situația, m-am dus îndată să-i cer scuze lui David.

Cum am deschis uşa mi-a aruncat în față:

- N-am de ce să te iert.

- De ce. dragul meu? am replicat. Pe cuvânt, nu mi-am dat seama că vroiai să-ți ajuți fratele. De ce să nu mă ierți?

- Pentru că săptămâna trecută ai făcut ia fel!

Cu alte cuvinte, spunea ceva în genul: "Tată, ai întrecut măsura!

Să ştii că nu scapi cu vorba de o greşeală făcută prin purtarea ta!"

Scuzele făcute cu sinceritate reprezintă tot atâtea investiții în contul afectiv; scuzele repetate, însă resimțite ca lipsite de sinceritate reprezintă retrageri de fonduri. Şi aceasta se reflectă în calitatea relațiilor.

Una e să greşeşti, alta să nu-ți recunoşti greşeala. Greşelile se iartă, în general, pentru că sunt greşeli de judecată, pornite din minte. Dar greşelile pornite din inimă se iartă mai greu: intențile rele, motivele urâte, justificarea orgolioasă a greşelilor.

Legile iubirii, iegiie vieții

Când facem investiții de iubire necondiționată, când trăim cu adevărat legile primordiale ale iubirii, ce se întâmplă? Constatăm că e un îndemn şi pentru

ceilalți de a trăi aceste legi; altfel spus, când iubim fără a pune condiții, fără subterfugii, dăm celorlalți un sentiment de siguranță, se simt confirmați, întăriți în valoarea lor intimă, în identitatea şi integritatea lor. Se dovedeşte atunci a fi un sprijin în evoluția lor firească. In felul acesta, e mai lesne pentru ei să trăiască efectiv legile vieții - cooperarea, contribuția personală la binele general, autodisciplina, integritatea - să descopere ce au mai bun şi mai elevat în ei şi să rămână credincioşi acestor valori.

Le dăm libertatea să acționeze conform propriilor lor imperative, nu să reacționeze la condiționările şi îngrădirile impuse de noi. Aceasta nu înseamnă să devenim prea permis ivi ori slabi, fapt ce ar rezulta în masive retrageri de fonduri afective. Sfătuim, pledăm, fixăm limite, indicăm consecințele, dar orice s-ar întâmpla, de iubit, iubim.

Când încălcăm legile primordiale ale iubirii, condiționând şi înlănțuind această dăruire, îi îndemnăm pe ceilalți să încalce alte legi primordiale: cele ale vieții. Îi provocăm să adopte o poziție reactivă, defensivă, în care se simt nevoiți .să dovedească: "mă afirm ca o persoană independentă de tine".

În realitate, ei nu sunt independenți, sunt contradependenți adică supuşi unei alte forme de dependență, situate la capătul cel mai de jos al CONTINUUMULUI MATURITĂȚII. Devin reactivi, chiar ostili, dornici de a-şi apăra "drepturile" şi personalitatea, şi mai puțin preocupați de a asculta, în mod proactiv, propriile lor imperative interioare.

Rebeliunea e un nod al inimii, nu al minții. Cheia dezlegării este investiția constantă de dragoste necondiționată.

Am avut cândva un prieten, decan al unei şcoli de mare prestigiu.

Ani de-a rândul a făcut economii ca să ofere fiului său posibilitatea de a urma cursurile acestei şcoli. La timpul sorocit, băiatul a refuzat. Prilej de mare amărăciune pentru tată! Absolvirea acestei şcoli ar fi reprezentat un mare atu pentru băiat. Era şi o tradiție familială: trei generații îl precedaseră pe fiul lui. Tatăl pleda cauza, insistă, argumentă. Încercă să-l şi asculte pe băiat ca să-i înțeleagă refuzul, sperând că va sfârşi prin a se răzgândi.

Dar mesajul subtil pe care îl transmitea era cel al unei iubiri condiționale. Fiul simțea într-un fel că dorința tatălui de a-l înscrie la acea şcoală avea mai multă greutate decât valoarea pe care i-o acorda calității lui de persoană şi fiu - fapt resimțit ca o amenințare.

În consecință, continuă lupta pentru a-şi afirma şi păstra propria identitate şi integritate - străduindu-se să-şi raționalizeze şi mai mult decizia.

După ce medita îndelung asupra acestei dureroase situații, tatăl se hotărî să facă un sacrificiu, să renunțe la iubirea care pune condiții. Ştia că alegerea

fiului ar putea fi alta decât cea dorită de el - totuşi şi el, şi soția lui au luat decizia de a-şi iubi necondiționat copilul, fără a-i mai impune voința lor, indiferent de opțiunile lui.

Era un lucru extrem de greu de realizat - acordaseră o importanță extremă acestui tip de educație, şi asta de atâta vreme, chiar de la naşterea copilului!

Ambii părinți au trecut printr-un zbuciumat proces de restructurare interioară, modificându-şi vechiul scenariu, zbătându-se să înțeleagă în profunzime ce înseamnă o dragoste necondiționată. I-au împărtăşit băiatului motivele şi intențiile lor şi, într-un târziu, s-au simțit apți de a-i spune cu toată onestitea că hotărârea lui, oricare ar fi ea, nu va afecta cu nimic sentimentele lor de dragoste necondiționată pe care i le poartă. N-au făcut-o cu gândul de a-l manipula, nici pentru a încerca să-l "reformeze". Au procedat aşa ca o consecință logică a evoluției lor interioare.

Băiatul n-a reacționat la momentul respectiv, însă, între timp, părinții îşi însuşiseră atât de profund şi de trainic principiul iubirii necondiționate, încât nu s-au simțit afectați de indiferența lui. Se aşteptau la această reacție şi, fără a-şi schimba conduita, i-au arătat în continuare aceeaşi afecțiune netulburată şi necondiționată. Lucrurile s-au liniştit şi viața şi-a reluat cursul normal.

Scurt timp după aceea s-a întâmplat ceva interesant. Nemaisimțind nevoia de a-şi apăra poziția, băiatul a reflectat serios asupra situației şi şi-a dat seama că. de fapt, dorea şi el să urmeze calea propusă de părinți. S-a înscris la admitere şi i-a comunicat hotărârea sa tatălui, care şi-a dovedit din nou capacitatea de a iubi fără a impune, acceptând fără nici un comentariu şi nici o rezervă opțiunea fiului său. Fireşte că prietenul meu se simțea fericit, însă nu peste măsură - învățase între timp ce înseamnă dragostea care nu condiționează.

Dag Hammarskjold, fost secretar general al Q.N.U., a făcut cândva o remarcă plină de implicații: "E mult mai nobil să te dăruieşti cu totul unui singur individ, decât să depui zel pentru salvarea maselor."

Interpretarea mea e ca îmi pot consacra opt, zece sau douăsprezece ore pe zi, timp de cinci, şase ori şapte zile pe săptămână câtorva mii de oameni şi proiecte "acolo, afară", şi totuşi să fiu incapabil de a avea o legătură adâncă, autentică cu soția mea, cu fiul meu adolescent, cu colaboratorul meu cel mai apropiat.

Şi ar cere şi mai multă noblețe de caracter, mai multă modestie, curaj şi tărie morală pentru a *reface* o asemenea relație, decât să continui a cheltui atâtea şi atâtea ceasuri pentru toți acei oameni şi toate acele cauze.

În decursul celor 25 de ani de consultanță cu diverse organizații, am verificat iarăşi şi iarăşi validitatea acestei afirmații. Multe dintre dificultățile ivite

în organizații provin din fricțiunile existente la nivelul conducerii - între doi parteneri al unei firme profesionale, între proprietarul şi preşedintele unei companii, între un preşedinte şi un vicepreşedinte. Tăria de a lua în piept aceste rivalități şi de a le aplana cere noblețe de caracter, mult mai multă decât pentru a lucra cu zel pentru toți acei oameni şi toate acele proiecte "de acolo, de afară."

M-am confruntat pentru întâia oară cu afirmația lui Hammarskjold pe vremea când în organizația în care lucram se crease o atmosferă încordată între mine şi omul care era mâna mea dreaptă. Pur şi simplu n-aveam curajul de a aduce în discuție concepțiile noastre diferite privitoare la rolurile, la aşteptările şi valorile noastre, mai cu seamă în privința metodelor administrative.

De aceea, timp de câteva luni, am făcut tot felul de compromisuri pentru a evita ceea ce s-ar fi putut transforma într-un conflict urât.

Şi între timp ostilitatea dintre noi creştea văzând cu ochii.

De aceea am rămas profund impresionat citind că e mai nobil să te dăruieşti cu totul *unui singur individ* decât să munceşti cu râvnă pentru salvarea celor mulți. M-am hotărât să fac tot ce îmi stătea în putință pentru ameliorarea acestei situații.

A trebuit să mă oțelesc pentru a face primul pas: obstacolele erau multe şi grave, iar o înțelegere comună şi mai anevoioasă. Îmi amintesc cum mă înfioram numai la gândul de a-i face o vizită. Părea un om atât de dur, cu convingeri atât de ferme şi motivații inatacabile din punctul lui de vedere; dar nu mă puteam lipsi de competența şi nici de forțele lui. Tremuram la ideea că o confruntare ar putea periclita relația noastră şi m-ar putea lipsi de sprijinul lui.

Am făcut o repetiție mentală a vizitei ce urma să aibă loc, până când m-am fixat asupra principiilor pe care urma să le invoc, şi mai puțin pe procedură. În cele din urmă, calmat şi adunându-mi curajul, m-am hotărât să mă întâlnesc cu el.

Ce surpriză.' El avusese aceleaşi intenții şi ardea de nerăbdare să discute cu mine. Nu s-a arătat nici dur, nici pe poziții defensive.

Totuşi, între stilurile noastre administrative era o deosebire considerabilă, lucru care se făcea simțit în întreaga companie.

Am stabilit de comun acord care erau problemele ivite în urma* neînțelegerii dintre noi. Întrevederile noastre s-au succedat şi am izbutit să abordăm temele şi în aspectele lor mai profunde, să le luăm în discuție şi să le rezolvam una câte una, într-un spirit de înalt respect reciproc. Aşa a luat naştere o echipă forte ce se completa în mod perfect, iar între noi s-a creat o solidă legătură sufletească ce a contribuit imens la conlucrarea noastră.

Curaj şi o mare tărie de caracter, iată însuşirile ce pot crea unitatea indispensabilă în derularea eficientă a unei afaceri sau a unei înțelegeri armonioase în viața de familie. *In interrelațiile umane nici o stratagemă tehnic-administrativă nu poate suplini lipsa de noblețe a caracterului.*

Problemele de P sunt ocazii favorabile pentru CP

Această experiență a fost un prilej de meditație asupra importanței unei paradigme: aceea a interdependenței. Încercasem luni de zile să ocolesc problema, anticipând-o ca pe o sursă de iritare, o piatră de poticnire, sperând ca ea să dispară într-un fel sau altul. Dar, după cum s-a dovedit, însăşi problema a dat naştere prilejului de a crea o legătură trainică şi o echipă de nădejde.

Ce vreau' să spun e că, privită dintr-o perspectivă a interdependenței, orice problemă de P (Producție) reprezintă un prilej pentru CP (capacitatea de producție), o şansă de a face depuneri afective în bancă, ceea ce influențează în modul cel mai favorabil producția în cadre interdependente.

Când părinții văd în problemele copiilor lor ocazii de a întări legătura cu ei, şi nu un prilej de supărare şi iritare, relația dintre ei capătă o cu totul altă față. Se dovedesc doritori, chiar cu entuziasm, de a incerca să-şi înțeleagă copiii, să le vină în ajutor.

Când un copil apelează la ei, în loc de a gândi: "Vai! Iarăşi! Altă complicație!" paradigma lor sună: "Iată un minunat prilej să-mi ajut cu adevărat copilul" şi ceea ce ar fi fost o tranzacție devine un prilej de transformare. Din clipa în care copiii simt interesul părinților pentru micile sau marile lor necazuri şi pentru persoana lor, se nasc între ei puternice legături întemeiate pe dragoste şi încredere.

Şi în afaceri această paradigmă are un efect la fel de benefic.

O secție dintr-un complex comercial care operează după acest model şi-a câştigat o mare încredere în sânul clientelei. Ori de câte ori un client solicită un serviciu, oricât de mărunt, vânzătorii folosesc acest prilej pentru a crea o relație de calitate. Îndatoritori, ei răspund cu zâmbetul pe buze, cu amabilitate şi cu sincera dorință de a-l mulțumi întru totul. Clientul e tratat cu atâta considerație şi grație, cu atâta serviabilitate, încât mulți clienți nici nu se mai gândesc să se adreseze în altă parte.

Înțelegând că Echilibrul P/CP este indispensabil pentru o activitate eficientă în cadrul situațiilor interdependente, ne putem valorifica problemele ca tot atâtea ocazii de a ne mări CP.

Deprinderile interdependenței

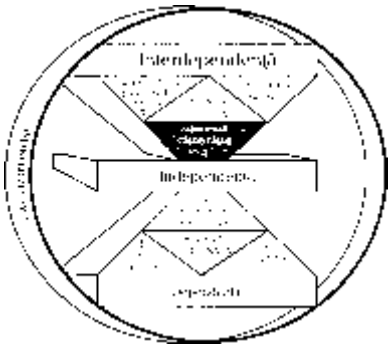
Având în. minte paradigma conturilor afective, suntem pregătiți acum de a ne însuşi deprinderile "Reuşitei Publice", ale succesului în activitățile efectuate în

comun. Aplicându-îe, constatăm cum ele se conjugă şi creează o autentică interdependență. Mai constatăm încă un lucru, dar mai puțin îmbucurător, şi anume cât de adânc suntem structurați după alte tipare de gândire şi comportament.

La un nivel şi mai adânc, observăm că o conlucrare efectivă, în spiritul interdependenței, nu poate fi realizată decât de personalități cu adevărat independente. În nici un caz această Reuşită Publică nu poate fi realizată prin tehnicile folosite curent, cele de genul "Negocieri CÂŞTIG/CÂŞTIG", "ascultare reflexivă" sau "rezolvări creative!" Toate se axează pe personalitatea de fațadă şi amputează baza vie a caracterului.

Să analizăm acum, rând pe rând, deprinderile Reuşitei Publice.

Deprinderea 4 A gândi caştig/căştig



Principiile conducerii interpersonale

Am încredințat Regula de Aur memoriei noastre; S-o încredințăm acum vieții.

EDWIN MARKHAM

Am fost solicitat cândva să lucrez la o companie a cărui preşedinte era foarte nefericit de lipsa de cooperare a personalului.

- Dificultatea noastră de bază, Stephen, e egoismul lor, îmi spuse.

- Pur şi simplu nu vor să coopereze. Ştiu sigur că dacă ar vrea, am putea produce infinit mai mult. Ce crezi, mă poți ajuta? Ne-ar trebui un program despre relațiile umane. Aşa s-ar rezolva situația.

- De fapt, care e rădăcina răului? Oamenii sau paradigma? am sugerat.

- Du-te şi convinge-te singur, replică el.

Aşa am făcut. Într-adevăr, pretutindeni am dat de egoism, de refuzul cooperării, de rezistență față de autoritate; iar comunicarea se făcea numai de pe poziții defensive. La tot pasul remarcam cum retragerile de fonduri afective creaseră un climat de neîncredere.

Am insistat:

- Haide să privim lucrurile mai adânc! De fapt de ce oamenii dv.

nu cooperează? Care ar fi avantajul necooperării?

- Nici unul, mă asigură preşedintele. S-ar alege cu toții cu mult mai mult dacă ar coopera.

- Aşa să fie? am întrebat. Pe unul dintre pereții biroului preşedintelui, după o perdea, era atârnată o hartă. Pe hartă nişte cai de curse aliniați pe o pistă. Peste capul fiecărui cal era lipită fotografia câte unuia dintre managerii întreprinderii. La capătul pistei se afla un afiş reprezentând insulele Bermude, o imagine idilică cu cer azuriu şi caiere de nori şi un cuplu romantic plimbându-se mână în mână pe nisipul alb al plajei.

O dată pe săptămână preşedintele îşi convoca oamenii şi le ținea un discurs despre cooperare. "Haide să lucrăm umăr la umăr, vom face mai mulți bani pe această, cale..." Şi apoi trăgea perdeaua şi le arăta afişul. "Ei, care dintre voi câştigă excursia în Bermude?"

Era ca şi cum ai îndemna *o* floare să crească în timp ce uzi o alta sau ca şi cum ai spune: "Mitralierea nu încetează până când nu vă veți îndrepta!" El dorea ca oamenii lui să lucreze împreună într-un schimb activ de idei, beneficiind cu toții de acest efort comun. Dar cum? El întreținea un spirit de competiție: Succesul unui manager implică eşecul celorlalți.

Ga în multe alte împrejurări dificile ivite între oamenii de afaceri.

In familie sau în alt tip de relații, greutățile pe care le întâmpina această companie erau rezultatul unei paradigme viciate.

Preşedintele încerca să culeagă roadele cooperării printr-o paradigmă a competiției, şi pentru că se dovedea inoperabilă, mi se adresase căutând o tehnică, un program, un antidot-fulger, care să-i facă pe oamenii lui mai cooperanți.

Dar cum să obții alt fruct fără să schimbi rădăcina? A prelucra mentalitățile şi comportamentele era o treabă de pură suprafață, în consecință, ne-am concentrat pentru obținerea unor performanțe atât la. nivel individual cât şi colectiv pe cu totul alte căi, perfecționând sistemele de informație şi de gratificație - măsuri ce-au întărit valoarea cooperării.

Fie că eşti preşedinte ori îngrijitor, îndată ce faci pasul de la o atitudine independentă la una dictată de simțul interdependenței, intri într-un rol de conducere. Eşti în stare de a influența. Iar deprinderea unei conducerii interpersonale eficiente provine dintr-o gândire de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Şase paradigme ale interacțiunilor umane

CÂŞTIG/câştig nu este o tehnică, este o filosofie a interrelațiilor umane. De fapt este una dintre cele şase paradigme. Celelalte sunt:

câştig/câştig pierdere/pierdere câştig/pierdere câştig

PIERDERE/CÂŞTIG CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE CÂŞTIG/CÂŞTIG este o stare în care inima, şi raţiunea, într-un perfect acord, urmăresc ca beneficiul, în cadrul oricărei interrelaţii umane, să fie mutual. CÂŞTIG/CÂŞTIG inseamă că înţelegerile şi soluţiile adoptate sunt reciproc avantajoase, reciproc satisfăcătoare, **în** cazul unei soluţii CÂŞTIG/CÂŞTIG, toate părţile interesate sunt mulţumite de deciziile luate şi se simt angajate faţă de planul de acţiune. CÂŞTIG/CÂŞTIG priveşte viaţa ca pe o arenă de cooperare, nu de competiţie. Cei mai mulţi gândesc în termeni dihotomici:

puternic sau slab, tare sau moale, câştig ori pierdere - un mod de gândire fundamental greşit. E întemeiat pe putere şi poziţie, nu pe principii. CÂŞTIG/CÂŞTIG se bazează pe o paradigmă care afirmă că există destul pentru fiecare, că succesul unuia nu se realizează cu preţul insuccesului sau excluderea altcuiva.

CÂŞTIG/ CÂŞTIG este credinţa într-o a Treia Alternativă: nu e nici punctul meu de vedere, nu e nici al dumitale: e un punct de vedere *mai bun,* superior.

Câştig/Pierdere

O alternativă la CÂŞTIG/CÂŞTIG este CÂŞTIG/PIERDERE, paradigma "cursei pentru Bermude". Deviza ei: "Dacă eu câştig, tu pierzi".

Stilul de conducere tip CÂŞTIG/PIERDERE este abordarea autoritară: "Eu fac ceea ce cred, tu n-ai s-o faci." Cei care îl adoptă se prevalează, pentru a-şi impune voinţa, de poziţia influentă, de putere, acreditări, avere sau ascendentul personal.

Cei mai mulţi dintre noi au fost crescuţi şi structuraţi din fragedă copilărie în mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE. Cea mai importantă şi activă forţă modelatoare e cea a familiei. Când un copil e comparat cu un altul - când răbdarea, înţelegerea sau iubirea părintească fluctuează în funcţie de aceste comparaţii - lucrurile se petrec în cadrul unei mentalităţi CÂŞTIG/PIERDERE. Ori de câte ori iubirea este condiţionată, ori de câte ori o persoană este pusă în situaţia de a "merita" această iubire, mesajul receptat este că ea nu are nici o valoare intrinsecă, nici nu poate fi iubită pentru ea însăşi:

valoarea nu se află înlăuntrul ei, ci în afară. Ea există numai comparativ sau numai în cazul când se îndeplinesc anumite condiţii.

Şi ce se întâmplă într-o minte şi o inimă fragede, vulnerabile, cu totul dependente de sprijinul afectiv şi de confirmarea părinţilor, când iubirea nu li se dăruie decât condiţional? Copilul se formează şi se programează într-o mentalitate CÂŞTIG/PIERDERE. "Sunt mai bun decât fratele meu, părinţii mă iubesc mai mult pe mine."

Alt agent formativ de mare pondere este grupul de aceeaşi generaţie.

Copiii au nevoie de a se simți acceptați în primul rând de părinți, apoi de cei de-o seamă cu ei, fie că sunt frați sau prieteni. Ştim cu toții cât de cruzi pot fi aceşti "semeni". La ei acceptarea sau respingerea sunt totale, bazate pe aşteptările sau normele care i-au condiționat - oferind un scenariu adițional pentru o programare tip CÂŞTIG/PIERDERE.

Educația şcolară consolidează scenariul de tip CÂŞTIG/PIERDERE. 'Curba normală de distribuție" spune, în esență, că ai primit un "A" pentru că altcineva a luat un "C".

Valoarea individuală e interpretată comparativ. Nu se ia în considerație valoarea intrinsecă; toți sunt *definiți* conform unor criterii extrinseci.

- Ce bine îmi pare că ați venit la întrunirea noastră cu părinții!

Ar trebui să fiți mândru de fiica dv. Caroline! E printre primii 10%.

- Ce bine îmi pare!

- Dar fiul dv. John stă prost!. E printre ultimii.

- Nu mai spuneți! Vai! Ce-i de făcut!

Ceea ce nu vă spune această informație de tip comparativ este faptul că Johnny ar putea să fi dat maximum din posibilitățile lui, în timp ce Caroline să nu fi investit decât jumătate din cele de care dispune. Însă calificativele nu se dau după criteriul potențialului individual sau a folosirii depline a capacităților disponibile. Se dau numai conform unor date comparative. Iar aceste calificative sunt purtătoarele unor valori sociale; ele deschid sau închid porțile carierelor. Procesul educațional e axat pe spiritul de competiție, nicidecum pe cel de cooperare. În plan practic, spiritul de cooperare e chiar considerat un fel de trişare.

Alt important factor programator este atletismul, mai ales pentru băieții din licee şi colegii. Cresc cu convingerea că viața e un meci, un joc "de sumă zero", unde unii câştigă şi alții pierd. În arena sportivă "a câştiga" înseamnă "a te bate".

Alt factor îl reprezintă legea. Trăim într-o societate dominată de litigii. Îndată ce ai un necaz, primul gând e să te adresezi justiției, să intentezi un proces, să "câştigi" pe seama altcuiva. Însă o mentalitate defensivă nu poate fi nici creativă, nici cooperantă.

Fireşte, societatea nu se poate lipsi de legislații, altminteri s-ar deteriora. Legea îi asigură supraviețuirea, dar nu poate crea un mecanism sinergie. În cel mai bun caz întreține soluții de compromis. Legea se întemeiază pe conceptul rivalității. Recent, s-a făcut simțită tendința de a încuraja magistrații şi facultățile de Drept să dea precădere negocierii paşnice, tehnicii CÂŞTIG/CÂŞTIG şi tribunalelor particulare - poate să nu fie o soluție ideală, însă reflectă o conştientizare crescândă a problemei.

E cert că în situații cu adevărat competitive şi unde domină lipsa de încredere, gândirea CÂŞTIG/PIERDERE îşi are locul. Dar viața în totalitatea ei nu este o competiție. Nu suntem nevoiți să trăim zi de zi în competiție cu soția noastră, cu copiii, cu colaboratorii, vecinii sau prietenii noştri. "Cine e câştigător în căsnicia dv.?" este o întrebare ridicolă. Dacă nu sunt amândoi câştigători, amândoi sunt în pierdere.

Viața în ansamblul ei nu este o realitate independentă - e o țesătură complexă de interdependențe. Multe din intențiile dv., pentru a se concretiza, depind de cooperarea cu alții. Iar mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE provoacă disfuncții în această cooperare.

Pierdere/Câştig

Alții sunt programați invers, şi anume după timpul PIERDERE/CÂŞTIG "Eu pierd, tu câştigi"

"Dă-i înainte! Fă ce vrei cu mine!"

"Calcă peste mine! Aşa face toată lumea."

"Sunt un păgubos. Dintotdeauna."

"Sunt un pacifist. Fac orice ca să fie pace".

Mentalitatea PIERDERE/CÂŞTIG e mai negativă decât cea CÂŞTIG/PIERDERE - nu are nici criterii, nici cerințe, nici aşteptări, nici un fel de viziune. Cei care gândesc în felul acesta sunt uşor de mulțumit şi uşor de calmat. A fi pe placul celorlalți, a fi acceptați de ceilalți iată singura lor sursă de putere. Se sfiesc să-şi manifeste sentimentele ori convingerile, se lasă uşor intimidați de personalități cu un ego puternic.

În sfera negocierilor, atitudinea PIERDERE/CÂŞTIG e considerată o capitulare - a ceda sau a renunța. În stilul conducerii, înseamnă permisivitate sau indulgență. PIERDERE/CÂŞTIG e reprezentat de tipul "Băiat bun. de treabă", chiar dacă "băieții buni bat din buze"...

Oamenii de tip CÂŞTIG/PIERDERE afecționează pe cei de tip PIERDERE/CÂŞTIG - trăiesc doar pe seama lor! Le place slăbiciunea lor, o exploatează. E complementul forței.

Fapt este că oamenii de tip PIERDERE/CÂŞTIG îşi refulează sentimentele. Şi sentimentele neexprimate nu mor niciodată: sunt îngropate de vii şi renasc mai târziu sub alte forme, mai urâte. Bolile psihosomatice, mai cu seamă cele ale sistemelor respirator, nervos şi circulator sunt adesea reîntruparea unor resentimente acumulate, ale unor dezamăgiri reprimate de mentalitatea PIERDERE/CÂŞTIG.

Iau şi forma acceselor de furie, de instabilitate paroxistică, de cinism - tot atâtea emoții refulate.

Persoanele care îşi refulează permanent sentimentele, fără a încerca să le remedieze printr-un transfer în planuri'superioare, sfârşesc prin a se subestima, şi în consecinţă relaţiile lor cu ceilalţi se alterează.

Ambele atitudini, CÂŞTIG/PIERDERE şi PIERDERE/CÂŞTIG sunt poziţii slabe, generate de sentimentul insecurităţii interioare. Pe termen scurt, stilul CÂŞTIG/PIERDERE poate da rezultate, deoarece se alimentează din talentele şi forţa, adesea considerabile, ale personalităţilor puternice. Stilul PIERDERE/CÂŞTIG se dovedeşte din capul locului anemic şi haotic.

Mulţi directori, manageri şi părinţi oscilează, ca un pendul, de la lipsa de consideraţie CÂŞTIG/PIERDERE la spiritul concesiv PIERDERE/CÂŞTIG. Când confuzia, lipsa de structură, de direcţie, de aşteptare şi disciplină iau proporţii insurmontabile, se reîntorc Ia stilul CÂŞTIG/PIERDERE. Până când sentimentul de culpă le subminează hotărârile şi îi împinge înapoi spre PIERDERE/CÂŞTIG - şi iarăşi supărările şi frustrările îi readuc în poziţia CÂŞTIG/PIERDERE.

Pierdere/Pierdere

Când două persoane de tipul CÂŞTIG/PIERDERE, adică doi inşi hotărâţi, încăpăţânaţi, egoişti, au, ca să zicem aşa, "ceva de împărţit", rezultatul va fi poziţia PIERDERE/PIERDERE. Amândoi se comportă revendicativ, vrând ori "Să capete înapoi", ori "Să fie chit", orbi la faptul că omorul înseamnă de fapt sinucidere, iar răzbunarea are două tăişuri.

Cunosc un caz de divorţ în care soţul a fost constrâns, prin verdictul procesului, să vândă bunurile conjugale şi să returneze soţiei jumătate din sumele rezultate. Conformându-se sentinţei, a vândut un automobil în valoare de 10.000 dolari pentru suma de 50 dolari şi i-a remis soţiei 25.! Când ea a protestat şi s-au făcut verificările necesare, s-a constatat că soţul procedase la fel cu toate bunurile comune, în mod sistematic.

Unii sunt atât de concentraţi pe figura adversarului, atât de obsedaţi de comportamentul lui, încât singura lor dorinţă este de a-l păgubi, chiar dacă au şi ei totul de pierdut. Atitudinea PIERDERE/PIERDERE are la bază filosofia conflictului, a adversităţii. E filosofia războiului.

PIERDERE/PIERDERE este şi filosofia persoanelor cu totul dependente, lipsite de o direcţie interioară, profund nefericite şi care ar dori ca şi ceilalţi să se simtă la fel. "Dacă nimeni nu câştigă niciodată, însemnă că a fi un păgubaş nu-i un lucru atât de grav...”

Câştig

Altă modalitate de abordare curent întâlnită este gândirea de tip CÂŞTIG. Cei care au această mentalitate nu vor neapărat ca ceilalţi să piardă; lucrul e

secundar, irelevant Esențial este ca ei să-şi atingă scopul, să obțină ceea ce urmăresc.

În absența rivalității şi a competiției, stilul CÂŞTIG este probabil abordarea cea mai comună în negocierile cotidiene. Persoana cu această mentalitate se gândeşte să-şi asigure propriile ei interese şi lasă în seama celorlalți să şi le asigure pe ale lor.

Care este optica cea mai bună?

Se pune întrebarea care dintre aceste "filosofii" luate în discuție CÂŞTIG/CÂŞTIG, CÂŞTIG/PIERDERE şi CÂŞTIG - e cea mai eficace?

Răspunsul este : "depinde". Dacă eşti în echipa câştigătoare la un meci de football, înseamnă că echipa cealaltă a pierdut. Dacă lucrezi într-un birou regional care se află la mare distanță de alt birou regional şi relația dintre cele două birouri nu este funcțională, poți alege să concurezi în stilul CÂŞTIG/PIERDERE pentru a stimula mersul afacerilor. În schimb, nu veți opta pentru alternativa CÂŞTIG/PIERDERE - cum ar fi întrecerea de tipul "cursei pentru Bermude" - într-o companie sau o situație în care cooperarea între oameni sau grupuri e indispensabilă realizării unui succes maxim.

Dacă puneți preț pe o relație, iar miza nu este foarte importantă, puteți opta pentru PIERDERE/CÂŞTIG în anumite împrejurări, pentru a pune cealaltă persoană în valoare. "Ce vreau eu nu e atât de important pe cât e relația mea cu tine. De data aceasta facem cum vrei tu." Mai puteți opta pentru PIERDERE/CÂŞTIG când simțiți că investițiile de timp şi efort pentru a obține un anumit câştig ar viola alte valori, superioare. Poate că nici nu merită efortul.

Sunt şi împrejurări în care ați dori să aplicați stilul CÂŞTIG fără a da prea mare importanță felului cum se oglindeşte în relația cu ceilalți. De pildă, dacă viața copilului dv. este în pericol, interesul pentru ceilalți şi pentru alte evenimente devine periferic. Numai valoarea acestei vieți are o importanță supremă.

Opțiunea optimă depinde deci de realitățile conjuncturale. Şi atunci se impune o lectură corectă a realității, şi nu aplicarea arbitrară a stilului CÂŞTIG/PIERDERE sau a altuia în orişice situație.

De fapt, aproape toate situațiile fac parte dintr-o realitate interdependentă; şi soluția CÂŞTIG/CÂŞTIG este într-adevăr singura alternativă viabilă dintre toate cinci.

Soluția CÂŞTIG/PIERDERE se dovedeşte a nu fi viabilă. De ce?

De pildă, cu toate că, aparent, am ieşit câştigător dintr-o confruntare cu tine, sentimentele, atitudinile tale față de mine, relația noastră în ansamblul ei au avut de suferit. Să presupunem că sunt furnizorul companiei dv. şi, în cursul

unei negocieri reuşesc să-mi impun condițiile. În cazul respectiv, am obținut câştig de *cauză.* Dar oare o să mai faceți apel la mine şi altădată? Dacă nu, CÂŞTIGUL meu pe termen scurt se va fi dovedit o PIERDERE pe termen lung. Prin urmare, stilul CÂŞTIG/PIERDERE, în contextul interdependenței, se arată a fi pe termen lung o soluție PIERDERE/PIERDERE.

Dacă începem o afacere de pe poziția PIERDERE/CÂŞTIG, dv.

puteți crede că, pentru moment, sunteți avantajat. Dar care va fi atitudinea mea în cursul efectuării contractului? S-ar putea să nu fiu dispus a vă fi agreabil cu orice preț. S-ar putea ca la viitoarele negocieri, să port cicatricele fostelor bătălii. Iar atitudinea mea față de dv. ar putea contamina şi pe alți asociați ai mei. Iată, ne aflăm iarăşi în situația PIERDERE/PIERDERE. Reiese în mod limpede că în orişice context, stilul PIERDERE/PIERDERE îşi dovedeşte neviabilitatea.

Iar dacă nu urmăresc decât propriul meu CÂŞTIG, fără a ține seama de punctul dv. de vedere, nu se creează baza necesară unei relații fructuoase.

Pe termen lung, dacă nu suntem amândoi în câştig, suntem amândoi în pierdere. De aceea alternativa CÂŞTIG/CÂŞTIG este singura valabilă în realitatea interdependenței.

Am lucrat cândva cu un client, preşedinte al unui trust de magazine cu amănuntul, care mi-a spus: "Stephen, ideea asta cu soluția CÂŞTIG/CÂŞTIG pare foarte bună, foarte frumoasă, dar să ştii că prea e idealistă! N-are ce căuta în lumea dură, realistă a afacerilor! Pretutindeni dai numai de stilul CÂŞTIG/PIERDERE, şi dacă nu intri în joc, s-a zis cu tine!"

- Bine, bine, i-am răspuns, atunci încearcă CÂŞTIG/PIERDERE cu clienții tăi. *Zici* că-i mai realist?

- N-aş zice, îmi răspunse.

- De ce ?

- îmi pierd clienții.

- Atunci treci la PIERDERE/CÂŞTIG - renunță la magazin. E realist?

- Nu, n-are sens.

Am cântărit rând pe rând toate alternativele, şi CÂŞTIG/CÂŞTIG s-a arătat a fi singura atitudine cu adevărat realistă.

- Cred că merge când e vorba de clienți, - a admis - însă nu cu furnizorii.

- Dar tu eşti clientul furnizorului - am spus. De ce nu se aplică acelaşi principiu?

- Stai să-ți spun ce s-a întâmplat de curând, când am negociat nişte contracte de arendă. Am pornit de pe poziția CÂŞTIG/CÂŞTIG, am fost deschişi,

rezonabili, concilianți. Ei însă au luat-o drept un semn de slăbiciune, şi ne-au curățat de bani!

- Dar de ce aț̦i optat pentru PIERDERE/CÂŞTIG? l-am întrebat.
- Nu, nu! Optasem pentru CÂŞTIG/CÂŞTIG.
- Parcă spuneai că v-au curățat de bani.
- Chiar aşa.
- Cu alte cuvinte, aț̦i pierdut.
- Da.
- Şi ei au câştigat. Şi atunci cum se numeşte asta?

Când şi-a dat seama că ceea ce considerase a fi CÂŞTIG/CÂŞTIG fusese de fapt PIERDERE/CÂŞTIG, a fost şocat. Şi pe măsură ce examina impactul în timp a soluț̦iei PIERDERE/CÂŞTIG sentimente refulate, valori călcate în picioare, resentimente acumulate subteran - am căzut de acord, în cele din urmă, că afacerea se soldase cu o pierdere efectivă pentru ambele părț̦i.

Dacă acest preşedinte ar fi avut o autentică atitudine CÂŞTIG/CÂŞTIG, ar fi prelungit tratativele, ar fi ascultat mai atent pe interlocutorii lui, şi şi-ar fi exprimat punctul de vedere cu mai mult curaj. Ar fi persistat în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG până ce ar fi ajuns la o soluț̦ie mulț̦umitoare pentru ambele părț̦i. Şi această soluț̦ie, cea de-a TREIA ALTERNATIVĂ, ar fi fost sinergică, ceva ce, probabil, nu le-ar fi dat prin minte nici unuia, nici altuia, de unul singur.

Câştig/Câştig sau Netranzacţionare

Dacă aceşti doi inşi ar fi adoptat o soluț̦ie sinergică - convenabilă pentru amândoi - ar fi putut opta pentru o variantă superioară stilului CÂŞTIG/CÂŞTIG, şi anume CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACȚIONARE.

NETRANZACȚIONARE se referă, în esenț̦ă, la cazul când, în lipsa unor soluț̦ii mutual avantajoase, convenim de comun acord să nu încheiem afacerea. Nu s-au creat nici aşteptări, nici nu s-au stabilit condiț̦iile contractuale. Nu ne angajăm sau nu preluăm o afacere în comun, dat fiind că valorile şi obiectivele noastre sunt în mod evident divergente. E o reală uşurare să realizăm din capul locului această stare de fapt, şi nu mai târziu, când s-au creat aşteptări, şi ambele părț̦i sunt dezamăgite.

Optând mental pentru atitudinea de NETRANZACȚIONARE, vă veț̦i simț̦i mai liberi, deoarece nu mai e nevoie să manipulaț̦i, să vă impuneț̦i condiț̦iile, să forț̦aț̦i situaț̦ia în direcț̦ia intereselor dv.

Puteț̦i fi deschis. Aveț̦i disponibilitatea interioară de a încerca să înț̦elegeț̦i resorturile mai adânci ale stilurilor de abordare.

Optând pentru NETRANZACȚIONARE, puteț̦i spune cu toată sinceritatea: "Intenț̦ia mea este CÂŞTIG/CÂŞTIG. Vreau să câştig, şi vreau ca şi dv. să

câştigaţi. Nu vreau să-mi impun condiţiile în dauna dv., deoarece mai târziu neînţelegerile vor ieşi la iveală şi v-aţi putea retrage. Pe de altă parte, nu cred să vă simţiţi bine, impunându-vă condiţiile dv. În defavoarea mea. N-ar fi mai bine să ne învoim în maniera CÂŞTIG/CÂŞTIG? Vreţi să încercăm? Şi dacă nu reuşim, renunţăm amândoi de bună voie. E mai sănătos să nu încheiem afacerea decât şă luăm o hotărâre neavantajoasă pentru nici o parte. Poate să cădem de acord altădată.

Câtva timp după ce îşi însuşise conceptul CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACŢIONARE, preşedintele unei mici companii de programe de calculatoare îmi relată următoarea experienţă:

"Creasem un nou program pe care l-am vândut unei bănci particulare pe baza unui contract de cinci ani. Preşedintele băncii era entuziasmat de el, angajaţii lui mai puţin.

O lună mai târziu, preşedintele a fost înlocuit. Noul venit m-a căutat şi mi-a spus: "Programele astea noi nu-mi convin. Au provocat o perturbare generală. Oamenii mei, cu toţii, îmi repetă că nu le pot asimila şi-mi dau seama că în momentul de faţă nu pot forţa lucrurile".

Propria mea companie trecea prin serioase dificultăţi financiare.

Ştiam că eram îndreptăţiţi, din punct de vedere legal, să insistăm asupra condiţiilor contractuale. Dar eram pătrunşi de valoarea principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG.

În consecinţă i-am răspuns: "Avem un contract. Banca dv. şi-a asigurat produsele şi serviciile noastre în vederea unei conversiuni de program. Am înţeles că această modificare vă nemulţumeşte. De aceea suntem dispuşi să reziliem contractul, să vă restituim acontul, iar dacă în viitor veţi avea nevoie de o soluţie de programare, reveniţi şi contactaţi-ne".

Abandonam literalmente un contract de 84.000 dolari; un fel de sinucidere financiară! Aveam însă sentimentul că, în timp, dacă principiul îşi dovedea valabilitatea, lucrurile aveau să se întoarcă, aducând dividende.

Trei luni mai târziu, am fost convocat de noul preşedinte: "Avem de gând să facem nişte schimbări în prelucrarea datelor", îmi spuse, "şi aş dori să vă solicităm serviciile." Am semnat Un contract de 240.000 dolari."

În cadrul realităţii interdependente, orice alternativă inferioară celei CÂŞTIG/CÂŞTIG este o soluţie "de mâna a doua", secundară, cu anumite ecouri într-o relaţie de durată. Costul acestor ecouri trebuie evaluate cu grijă. Dacă nu puteţi obţine un real CÂŞTIG/CÂŞTIG, e recomandabil să optaţi pentru NETRANZACŢIONARE.

În cadrul familial, principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACȚIONARE crează o minunată libertate afectivă. Dacă membrii unei familii nu se pot înțelege în alegerea unei videocasete care să-i intereseze pe toți într-o seară, pot hotărî de comun acord să-şi aleagă altă formă de distracție, pentru a evita ca unii să se distreze, iar ceilalți să se plictisească.

Am o prietenă care luase obiceiul de a organiza mici concerte în familie. Cât timp copiii au fost mici, ea alegea muzica, improviza costumele, îi acompania la pian şi regiza spectacolele.

Crescând, gustul lor muzical s-a schimbat şi au început să-şi impună părerile în alegerea repertoriului şi costumelor. Nu s-au mai lăsat conduşi.

Prietena mea, având în urma ei ani de experiență în acest domeniu, şi cum multe din aceste spectacole erau destinate unor cămine de bătrâni, considera că ideile sugerate de copii erau cu totul nepotrivite. În acelaşi timp îşi dădea seama că ei aveau nevoie de a se exprima şi de a participa la proiectarea spectacolului.

Aşadar a optat pentru tratative de genul CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACȚIONARE. Le-a explicat intenția ei: ori căzeau de acord asupra unei soluții acceptate de toți, ori erau liberi să-şi aleagă altă cale de a-şi valorifica talentele. Rezultatul: fiecare a simțit că, în timp ce îşi elaborau o soluție tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, erau liberi să-şi exprime sentimentele, fără să se nască fricțiuni în cazul când nu se vor înțelege.

Abordarea de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG ORI NETRANZACȚIONARE se arată a fi cea mai realistă *la începutul* unei relații de afaceri. Pe termen lung ar putea fi o opțiune neviabilă, creând serioase dificultăți, mai ales în familie sau în afacerile inițiate pe baze amicale.

În efortul de a păstra relațiile de prietenie, mulți fac ani de zile în şir compromisuri, unele după altele, cu gândul la CÂŞTIG/PIERDERE ori PIERDERE/CÂŞTIG în timp ce discuțiile se poartă pe baza CÂŞTIG/CÂŞTIG. Aşa se nasc grave probleme, atât personale, cât şi pe planul afacerilor, mai cu seamă dacă competiția operează pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG şi sinergie.

În absența eventualității NETRANZACȚIONARE, multe afaceri de genul acesta se deteriorează - fie că eşuează, fie că trebuie încredințate unor manageri profesionişti. Experiența a dovedit că e mai bine ca o afacere în cadrul familiei sau între prieteni să se pornească cu eventualitatea unei NETRANZACȚII pe parcurs, şi să fie stabilit un fel de acord vânzare/cumpărare, în aşa fel încât afacerea să prospere fără a periclita permanent calitatea relației.

Fireşte că există relații unde principiul NETRANZACȚIONARE nu e viabil. Nu mi-aş abandona soția sau copilul în favoarea unei NETRANZACȚIONĂRI (s-ar recomanda, la nevoie, un compromis, o formă de CÂŞTIG/CÂŞTIG.) însă sunt

multe cazuri unde tratativele se pot porni cu atitudine integrală CÂŞTIG/CÂŞTIG SAU NETRANZACȚIONARE. Această atitudine dă o incredibilă libertate de acțiune.

Cinci dimensiuni ale principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG

Gândirea de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG decurge din deprinderea conducerii interpersonale. Presupune exercitarea fiecăruia dintre atributele strict umane - capacitatea de conştientizare, imaginația, conştiința morală şi voința autonomă - în relația noastră cu ceilalți.

Presupune învățarea reciprocă, influență reciprocă, avantaje reciproce.

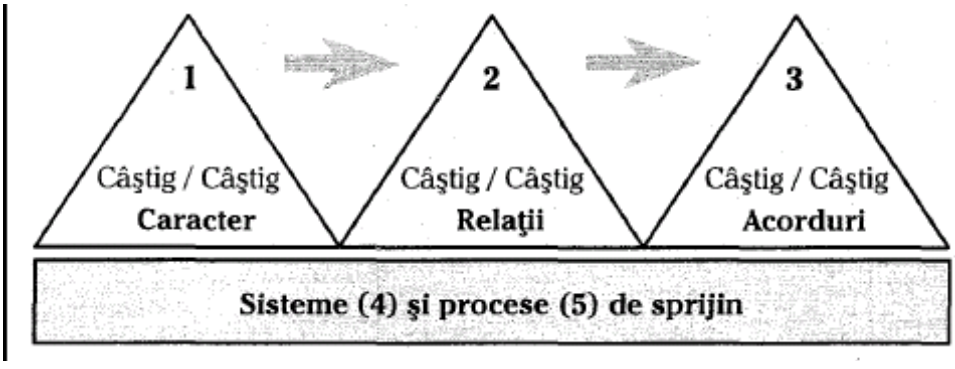
Instaurarea acestor beneficii mutuale cere mult curaj şi multă considerație, mai cu seamă când avem de a face cu persoane programate pregnant pe o atitudine tip CÂŞTIG/PIERDERE.

De aceea această deprindere implică principiile conducerii *interpersonale* şi, pentru a fi eficientă, necesită o viziune clară, inițiativă proactivă precum şi singuranța şi orientarea interioare, înțelegerea şi puterea de acțiune care decurg dintr-o conducere personală axată pe principii,

Principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG este fundamentul însuşi al succesului în toate aspectele relațiilor interumane; cuprinde cinci dimensiuni interdependente ale vieții. Pornind de la *caracter* se îndreaptă către *relaționare,* din care decurg *acordurile.* Se dezvoltă într-o ambianță în care *structura şi sistemele* se întemeiază pe CÂŞTIG/CÂŞTIG. Şi presupune o *procesualitate;* nu putem realiza obiective vizate prin CÂŞTIG/CÂŞTIG cu mijloace de tip CÂŞTIG/PIERDERE sau PIERDERE/CÂŞTIG!

Diagrama următoare indică relația celor cinci dimensiuni.

Să analizăm rând pe rând aceste dimensiuni.



Sisteme (4) şi procese (5) de sprijin

Caracterul

Caracterul stă la temeiul atitudinii CÂŞTIG/CÂŞTIG; tot restul se edifică pe acest fundament. Trei trăsături esențiale caracterizează paradigma CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Integritatea. Am definit integritatea ca valoarea pe care ne-o acordăm nouă înşine. DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 ne ajută să cultivăm şi să ne menținem integritatea. Pe măsură ce ne identificăm cu claritate valorile şi ne organizăm proactiv activitățile cotidiene pe această bază ne cultivăm capacitatea de conştientizare şi voința autonomă, respectându-ne promisiunile făcute şi angajamentele luate. Nu putem opta pentru stilul CÂŞTIG în viață, dacă nu ştim în adâncul nostru ce înseamnă pentru noi CÂŞTIGUL; adică ce anume se acordă cu valorile noastre cele mai intime. Dacă nu suntem capabili de a lua angajamente față de noi înşine şi față de alții şi de a le respecta, ele sunt lipsite de sens. O ştim şi noi, o ştiu şi ceilalți. Ei percep duplicitatea noastră şi adoptă poziții defensive. NU se creează nici o bază de încredere, iar soluția CÂŞTIG/CÂŞTIG devine o tehnică superficială şi ineficientă.

Integritatea este piatra de temelie a întregului edificiu.

Maturitatea. Maturitatea este echilibrul între curaj şi considerație. O persoană este cu adevărat matură când îşi poate exprima sentimentele şi convingerile în mod curajos, ținând seama în acelaşi timp de sentimentele şi convingerile altora - mai cu seamă când rezultatul este foarte important pentru toți cei interesați.

Examinând testele psihologice folosite la angajare, la promovare şi calificare, veți constata că ceea ce urmăresc este de fapt acest aspect al maturității. Fie că este denumită "echilibrul dintre tăria eului şi empatie", "echilibrul dintre încrederea în sine şi respectul față de alții", "preocuparea pentru persoana umană şi pentru îndatorirea respectivă"

- In limbaj analitic tranzacțional "Eu sunt okay, tu eşti okay", în limbaj managerial 9,1; 1,9; 5,5; 9,9 - calitatea urmărită este ceea ce eu am numit echilibrul dintre curaj şi considerație.

Respectul pentru această calitate este adânc întipărit în teoria interrelațiilor umane, a managementului şi a conducerii. Este o profundă introiectare a echilibrului C/CP. În timp ce curajul urmăreşte obținerea "oului de aur", considerația urmăreşte menținerea pe termen lung a mulțumirii celor cointeresați. Datoria de bază a conducerii constă în a mări standardul şi calitatea vieții tuturor participanților.

În majoritatea lor, oamenii gândesc în termeni dihotomici, ori/ori.

Îşi închipuie că dacă eşti amabil, nu poți fi şi ferm. Însă atitudinea CÂŞTIG/CÂŞTIG este şi amabilă şi fermă. Este de două ori mai fermă decât

CÂŞTIG/PIERDERE. A opta pentru CÂŞTIG/CÂŞTIG nu înseamnă a fi numai politicos - cere şi mult curaj. Trebuie să fiți nu numai empatie, dar şi încrezător. Nu numai sensibil şi respectuos, dar şi netemător. A realiza acest echilibru între curaj şi respect înseamnă a fi cu adevărat matur,,însuşire de bază pentru a aplica cu succes prinicipiul CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Dacă sunt curajos, dar lipsit de respect, cum voi gândi? Fireşte, în termeni CÂŞTIG/PIERDERE. Voi fi dur şi egoist. Voi avea curajul convingerilor mele, dar nu voi lua prea în serios convingerile dv.

Pentru a-mi compensa lipsa de maturitate şi de forță afectivă, m-aş putea prevala de poziția şi puterea mea socială, de acreditări, de vârsta sau vechimea mea în profesiune, de relațiile mele.

Dacă pot fi respectuos, dar sunt lipsit de curaj, voi gândi PIERDERE/CÂŞTIG. Voi ține seama de convingerile şi dorințele dv.

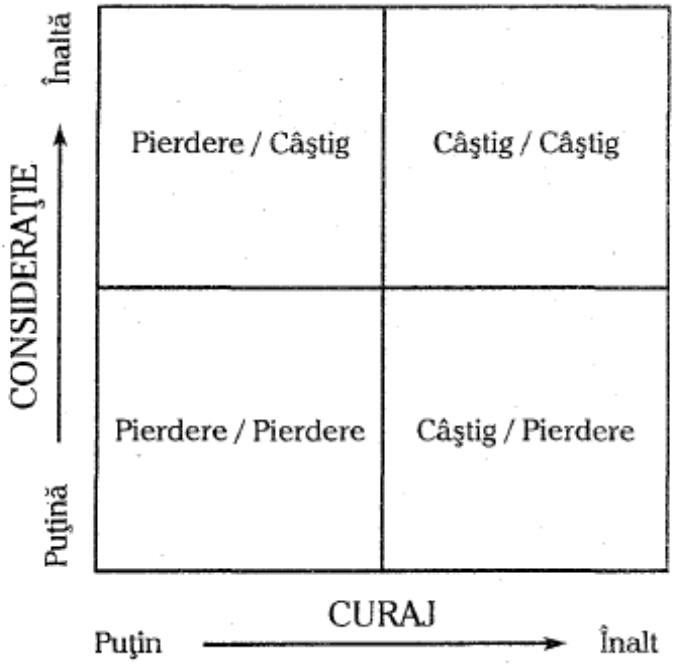
fără a avea curajul de a mi le exprima şi actualiza pe ale mele (vezi diagrama de la p. 205).

Curajul şi considerația sunt esențiale în adoptarea atitudinii CÂŞTIG/CÂŞTIG. O reală maturitate se caracterizează prin echilibru. Dacă îl posed, sunt în stare să ascult, să înțeleg prin empatie, dar am şi curajul de a mă confrunta.

Mentalitatea abundenței. A treia trăsătură indispensabilă stilului CÂŞTIG/CÂŞTIG este Mentalitatea Abundenței, paradigma conform căriea "există îndeajuns pentru fiecare."

Sunt numeroşi cei care poartă amprenta unei mentalități pe care eu o numesc Mentalitatea Restriştei. Perspectiva lor asupra vieții este că cineva nu poate obține ceva decât pe socoteala altcuiva. Mentalitatea Restriştei este paradigma jocului de sumă nulă[1].

Jocul de sumă nulă, concept preluat din teoria jocurilor, descrie situația în care ceea ce câştigă unul (unii) dintre jucători este obligatoriu pierdut de celălalt (ceilalți) deci pierderile (cu -) şi câştigurile (cu +) însumate vor da rezultat nul (n. red.).



Oamenii cu Mentalitatea Restriştei împart greu cu alții recunoaşterea (meritul) şi creditul, puterea ori profitul - chiar cu acei care îi ajută în producție. La fel de greu se pot bucura de succesul altora, chiar dacă aceştia sunt - uneori poate tocmai pentru că sunt - membrii propriei lor familii, prieteni sau colaboratori apropiați.

Când altcineva are un succes mai deosebit sau se bucură de o recunoaştere specială, e ca şi cum li s-ar fi luat un drept ce li se cuvenea.

Chiar dacă îşi exprimă verbal bucuria față de succesul altora, pe dinăuntru sunt roşi de invidie. Simțul valorii lor personale există prin comparație, şi succesul altuia e interpretat ca propriul lor eşec:

numai un anumit număr de studenți poate beneficia de calificativul "A"; numai o singură persoană poate fi "numărul 1". A câştiga înseamnă "a bate"...

Nu rareori oamenii cu Mentalitatea Restriştei nutresc în secret speranța ca celorlalți să li se întâmple o nenorocire, un necaz - nu neapărat teribil, dar acceptabil, în aşa fel încât "să stea la locul lor".

Compară întruna, în spiritul rivalității. Îşi investesc energiile acaparând obiecte, oameni, pentru a-şi întări sentimentul valorii personale.

Vor ca ceilalți să fie aşa cum vor ei, propriile lor duplicate. Se înconjoară cu "yesmani" care să nu-i contrazică, oameni mai slabi ca ei.

Cei care au această mentalitate se încadrează greu sau deloc, în echipe bazate pe complementaritate. Diferențele sunt interpretate ca semne de insubordonare şi neloialitate.

Pe de altă parte, Mentalitatea Abundenței izvorăşte dintr-un profund sentiment al propriei valori şi siguranțe. E paradigma conform căreia e destul

pentru toată lumea, după zicala "ce-i al tău e pus de-o parte". Rezultă în împărtăşirea prestigiului, a recunoaşterii, a profiturilor sau a hotărârilor de luat. Deschide calea spre noi posibilități, spre noi opțiuni, alternative şi creativitate.

Mentalitatea Abundenței, îmbogățită de bucuria personală, de mulțumirea şi sentimentul de împlinire ce decurg din DEPRINDERILE 1, 2 şi 3, se revarsă şi asupra celorlalți, apreciindu-le unicitatea, orientarea lor interioară, natura lor proactivă.

Recunoaşte posibilitățile nelimitate de creştere şi dezvoltare ale interrelațiilor trăite proactiv, creând noi Terțe Alternative.

Reuşita Publică nu înseamnă o victorie asupra celorlalți, înseamnă succesul rezultat dintr-o conlucrare eficientă, care produce efecte reciproc avantajoase pentru toți cei cointeresați.

Reuşita Publică înseamnă a munci împreună, a comunica împreună, a efectua împreună lucrări pe care aceleaşi persoane nu le-ar putea efectua separat. Iar Reuşita Publică este o consecință a Mentalității Abundenței.

Un caracter integru şi matur, înzestrat cu' Mentalitatea Abundenței, este de o autencitate care întrece cu mult orice fel de tehnică - sau absența ei - în interrelațiile umane.

Pentru a-şi modela caracterul pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG, persoanele de stil CÂŞTIG/PIERDERE şi-ar putea găsi un ajutor asociindu-se cu un mentor având o autentică gândire de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG. Oamenii profund impregnați de atitudinea CÂŞTIG/PIERDERE sau de alte filosofii, care se asociază permanent cu alții de aceeaşi orientare, nu au ocazia de a vedea şi experimenta filosofia CÂŞTIG/CÂŞTIG în acțiune. Le recomand să citească, de pildă, biografia lui Anwar Sadat *în căutarea identității* sau să vadă filme de genul *Care de foc,* tot atâtea modele ale principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Amintiți-vă însă: dacă, dincolo de programările, de atitudinile şi comportamentele preluate, căutăm în adâncul nostru validitatea reală a principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG, dar şi a oricărui alt principiu corect, îl vom găsi în propria noastră viață.

Relaţii

Edificăm şi menținem relații în stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG pe temelia caracterului nostru. Încrederea, contul afectiv reprezintă esența acestui stil. Fără încredere nu putem face decât compromisuri; fără încredere nu dispunem de fiabilitatea necesară unei învățări şi comunicări mutuale, nici a unei autentice creativități.

Însă, dacă avem un însemnat Cont în Banca Afectivității, credibilitatea noastră nu mai este o problemă: s-au făcut suficiente depuneri, iar eu ştiu la fel ca dv. că avem un profund respect unul față de celălalt. Ce ne interesează pe amândoi nu sunt nici personalitățile, nici pozițiile respective, ci rezultatele.

Încrederea reciprocă ne face să fim deschişi. Discutăm cu cărțile pe față. Chiar dacă vedem lucrurile diferit, ştiu că sunteți dispus să ascultați cu atenție şi respect, în timp ce vă descriu "femeia tânără", iar dv. ştiți că vă voi acorda aceeaşi considerație când dv. veți descrie "femeia bătrână"... Suntem amândoi dispuşi să înțelegem punctul de vedere al celuilalt şi să depunem eforturi în comun în vederea unei a Treia Alternative, soluția sinergică, răspunsul optim, avantajos pentru amândoi.

O relație cu însemnate fonduri afective în bancă şi în care ambele părți au optat pentru principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG este un punct de plecare ideal pentru o operare sinergică (DEPRINDEREA 6). Acest tip de relație nu scade nici realitatea, nici importanța problematicii, nici nu elimină din start eventualele dificultăți în perspectivă. În schimb, elimină energia cu semn negativ, ivită din deosebirile dintre personalități şi poziții, şi creează o energie pozitivă, de cooperare şi creativitate, preocupată numai de înțelegerea cât mai completă a problemelor şi de rezolvarea lor într-un mod reciproc avantajos.

Dar ce se întâmplă când nu se operează o astfel de relație? Când trebuie elaborat un contract cu cineva care nu are nici cea mai vagă idee despre existența unei modalități CÂŞTIG/CÂŞTIG şi e profund marcat de spiritul CÂŞTIG/PIERDERE sau de altul?

A trata cu CÂŞTIG/PIERDERE este testul crucial al principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG. Oricum, stilul acesta este rareori uşor de impus, indiferent de împrejurări. Sunt la mijloc diferențe fundamentale şi consecințe incalculabile. Dar e mult mai uşor când ambele părți adoptă conştient această modalitate de lucru şi când în relație există un Cont Afectiv important.

Când aveți de a face cu o persoană care porneşte de la paradigma CÂŞTIG/PIERDERE, cheia rezidă în natura relației. Concentrați-vă pe CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ. Printr-o atitudine de sinceră amabilitate, de respect şi apreciere a interlocutorului şi al punctului lui de vedere faceți depuneri în Contul Băncii Afectivității, Prelungiți discuțiile. Ascultați cu atenție, cu răbdare. Exprimați-vă părerea cu mult curaj. Nu fiți un reactiv. Coborâți adânc în interiorul dv. şi culegeți tăria de caracter necesară unui demers proactiv. Şi insistați în sensul acesta până ce persoana respectivă începe să-şi dea seama că sunteți sincer animat de dorința de a realiza un câştig efectiv pentru amândoi. Acest tip de comunicare reprezintă o uriaşă investiție în Contul Afectiv.

Cu cât sunteți mai puternic, cu cât caracterul dv. este mai autentic, proactivitatea dv. mai cultivată, şi convingerea în superioritatea principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG mai adâncă, cu atât mai puternică va fi influența dv. asupra partenerului. Iată adevăratul test al conducerii în sfera interpersonală! Trece dincolo de nivelul *tranzacțional,* către un nivel *transformațional* al conducerii; provoacă transformări atât în indivizii implicați, cât şi în relația însăşi.

Principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG poate fi verificat de toată lumea în viața cotidiană. De aceea veți putea dovedi multor persoane că pot fi mai câştigate acceptând ideea că interesele voastre sunt convergente. Însă un număr de persoane - relativ mic - este atât de pătruns de mentalitatea CÂŞTIG/PIERDERE încât nici nu vrea să se gândească la alternativa CÂŞTIG/CÂŞTIG. De aceea nu uitați:

există şi opțiunea NETRANZACȚIONARE. Sau, dacă e cazul, puteți alege forma inferioară a principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG: compromisul.

Alt aspect important: nu toate deciziile trebuie luate în mod obligatoriu în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG, chiar în cazul existenței unui considerabil Cont Afectiv. Iarăşi, cheia este calitatea relației. De pildă, dacă dv. şi cu mine suntem asociați şi ați venit la mine să-mi spuneți: "Stephen, ştiu că decizia pe care am luat-o n-o să-ți placă.

N-am tip să-ți argumentez, nici să-ți trezesc interesul pentru ea. S-a ivit o posibilitate favorabilă pe care tu n-o s-o consideri bună. Dar accepți s-o susții?"

Dacă aveți la mine un mare Cont în Banca AfectMtății, firește că am s-o susțin. Voi spera că ați avut dreptate şi că eu greşesc. Şi am să-mi dau tot concursul pentru a concretiza decizia luată de dv.

Dacă n-ar fi Contul Afectiv şi dacă aş fi o persoană de tip reactiv, nu v-aş sprijini efectiv. În față v-aş aproba, dar în spate aş fi lipsit de entuziasm. N-aş face efortul necesar ca lucrurile să meargă bine.

Aş spune: "N-a ieşit pasiența. Şi atunci ce vrei să fac?"

Dacă aş fi o personaă hiperactivă, aş putea torpila decizia dv., antrenându-i şi pe alții să procedeze la fel. Sau m-aş putea preface, oferindu-vă o "obediență malițioasă" - adică aş face exact şi numai ceea ce îmi spuneți să fac, neasumându-mi nici o responsabilitate.

În timpul celor cinci ani petrecuți în Marea Britanie, am asistat de două ori la îngenucherea acestei țări,, când conducătorii în exercițiu au respectat cu strictețe, în mod maliții os, toate regulile şi procedurile aşternute pe hârtie.

"Litera" unui acord, a unui contract, a unei învoieli nu înseamnă mare lucru dacă nu are fundamentul spiritual al unui caracter şi unei relații. Prin

urmare, pentru a putea aplica principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG trebuie să avem dorința sinceră de a face investițiile necesare în relația respectivă.

Acorduri

Acordurile care decurg din relațiile create definesc şi orientează modalitatea de lucru CÂŞTIG/CÂŞTIG. Uneori poartă numele de *acorduri de performanță* sau *acorduri de parteneriat,* permutând paradigma interrelațiilor proactive de pe verticală pe orizontală, de la supervizare la autosupervizare. de la luare de poziții la parteneriat în obținerea succesului.

Acordurile de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG acoperă un larg evantai de relații interdependente. Am luat în discuție o aplicație importantă când am vorbit despre delegare în povestirea "Verde şi curat" din DEPRINDEREA 3. Cele cinci elemente enumerate acolo oferă structura de bază a acordurilor de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG între patroni şi angajați, între persoane independente doritoare de colaborare, între grupuri cooperând în vederea unui obiectiv comun, între companii şi furnizori - între oricine este interesat de o interrelaționare pentru realizarea unui proiect. Ele creează o cale eficientă de clarificare şi organizare a aşteptărilor ce se nasc între persoanele implicate în orice fel de întreprindere.

În acordul CÂŞTIG/CĂŞTIG. sunt explicite următoarele cinci elemente:

Rezultatele dorite (şi nu metodele) fixează ce anume trebuie făcut şi când.

Liniile directoare specifică parametrii (principii, strategii etc) în cadrul cărora se vor obține rezultatele.

Resursele identifică suportul uman, financiar, tehnic sau organizatoric disponibil pentru obținerea rezultatelor scontate.

Administrarea responsabilităților (contabilizarea) stabileşte standardele executării şi data evaluărilor.

Consecințele specifică ce se va întâmpla în urma evaluărilor, în bine şi rău în mod firesc şi logic.

Aceste cinci elemente dau acordurilor CÂŞTIG/CÂŞTIG o viață specială. Înțelegerea şi învoiala, de la început clare şi reciproce îr acest domeniu, creează un standard, un etalon al succesului.

Controlul autoritar tradițional este o paradigmă de tip CÂŞTIG/PIERDERE. Este şi rezultatul unui Cont Afectiv epuizat.

Dacă nu există încredere sau o viziune comună asupra rezultatelor dorite, aveți tendința de a fi mereu de față, de a verifica necontenit, de a dirija. Neexistând un climat de încredere, vă simțiți dator de a manipula persoanele implicate.

Dacă Contul de încredere este mare, care va fi metoda dv.? Lăsați oamenii în voia lor. Deoarece ați încheiat de la început un acord CÂŞTIG/CÂŞTIG şi ei

cunosc cu exactitate natura aşteptărilor, rolul dv. este de a fi o instanță de sprijin şi de a primi rapoartele şi dările de seamă.

E o atitudine mult mai nobilă a spiritului uman de a lăsa oamenii să se judece singuri, în loc de a-i judeca. Şi într-o atmosferă de mare încredere, e şi mult mai corect. În multe cazuri, oamenii simt mai bine starea lucrurilor decât reiese din evidențe.

Discernământul e deseori mult mai aproape de realitate decât observația sau măsurătorile.

Calificarea în managementul CÂŞTIG/CÂŞTIG

Cu mulți ani în urmă am fost direct implicat într-un proiect de consultanță la o mare instituție bancară cu zeci de filiale. Doreau să evaluăm şi să ameliorăm programul lor de pregătire managerială, căruia îi alocau un buget anual de 750.000 dolari.

Programul prevedea selectarea unor absolvenți de colegiu şi repartizarea lor pe o durată de câte două săptămâni în douăsprezece departamente deosebite, timp de şase luni de zile. În felul acesta îşi puteau face o idee generală despre mersul instituției.

Petreceau câte două săptămâni în secțiile de împrumuturi comerciale, două săptămâni în cele de împrumuturi industriale, alte două la marketing, următoarele două în secțiile operative etc.

La sfârşitul perioadei de şase luni erau repartizați ca asistenți manageriali la diversele filiale ale băncii.

Sarcina noastră era de a evalua perioada de şase luni de calificare. Am constatat chiar de la început că dificultatea majoră consta în obținerea unei definiții clare a rezultatelor scontate. Ca atare, am pus directorilor întrebarea-cheie: "Ce trebuie să fie în stare să facă tinerii la încheierea programului?" Răspunsurile s-au dovedit a fi foarte vagi, deseori contradictorii.

Programul de calificare prevedea metode, nu rezultate. De aceea am propus introducerea unui program-pilot bazat pe altă paradigmă, intitulată INSTRUIRE CU COPARTICIPAREA CURSANȚILOR. Consta într-un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, cuprinzând identificarea unor obiective specifice şi criteriile de verificare ale realizării lor; apoi identificarea liniilor directoare, a resurselor, a administrării responsabilităților, a consecințelor survenite după realizarea obiectivelor. În cazul de față, consecințele constau în promovarea ca asistent managerial, retribuția la participarea în procesul de calificare, şi creşterea însemnată a salariului.

A trebuit să insistăm foarte mult pentru a preciza obiectivele: "Ce doriți să ştie în materie de contabilitate? Dar despre marketing? Dar despre împrumuturile proprietăților imobiliare?" Am întocmit liste după liste. În cele din

urmă s-au stabilit peste o sută de obiective, pe care le-am simplificat, amănunțindu-le şi reducându-le la numărul de 39 obiective specifice comportamentale, însoțite de criteriile respective.

Cursanții se simțeau foarte motivați de ocazia oferită şi de creşterea salariului - aveau deci tot interesul să îndeplinească condițiile cerute într-un timp cât de scurt. Aveau mult de câştigat, dar şi banca era în câştig, deoarece avea să se mândrească cu informații referitoare la douăsprezece activități diferite.

Am explicat, aşadar, cursanților, deosebirea dintre o instruire dirijată de un sistem şi o instruire cu coparticiparea cursanților.

Le-am spus, în esență: "Iată obiectivele, iată criteriile. Iată resursele, inclusiv posibilitatea de a învăța unii de la ceilalți.

Apucați-vă de treabă! îndată ce veți îndeplini criteriile fixate, veți fi promovați asistenți manageriali."

Trei săptămâni şi jumătate mal târziu, pregătirea era încheiată.

Schimbarea de paradigmă a calificării generase incredibile motivații şi o adevărată explozie de creativitate.

Aşa cum se întâmplă în cazul schimbărilor de paradigmă, am întâmpinat mari rezistențe. Aproape toți directorii s-au arătat neîncrezători. Când li s-a dovedit că toate criteriile fuseseră îndeplinite, au reacționat în felul următor: "Cursanții n-au experiență.

Le lipseşte maturizarea necesară pentru a dobândi acel tip de judecată pe care-l cerem noi asistenților manageriali de filiale."

Stând mai mult de vorbă cu ei, am înțeles că ceea ce spuneau de fapt suna aşa: "Noi a trebuit să muncim pe rupte; cum se face că tipii ăştia scapă atât de uşor?" Bineînțeles că nu puteau spune lucrurilor pe nume! "N-au maturitatea necesară" era o formulă mult mai acceptabilă.

În plus, din motive lesne de înțeles (inclusiv bugetul de 750.000 dolari pentru un program de şase luni) serviciul de personal era total descumpănit.

Am răspuns: "De acord. Să căutăm şi alte obiective, cu criteriile aferente. Dar păstrăm paradigma instruirii cu coparticiparea cursanților." Am elaborat încă opt obiective, fiind extrem de exigenți în definirea criteriilor; procedam în felul acesta pe de o parte pentru a-i asigura pe directori că oamenii vor fi pregătiți corespunzător funcției de asistenți manageri de filială, iar pe de alta pentru a continua aplicarea sistemului de coparticipare la programul de calificare. Asistând la unele sesiuni unde s-au dezbătut criteriile respective, mulți dintre directori au afirmat că, în cazul când cursanții s-ar dovedi în stare să satisfacă criterii atât de severe, vor fi mai bine pregătiți decât oricine ar fi urmat programul de şase luni.

Îi avertizasem pe tineri că vor avea de înfruntat o seamă de rezistențe. Le-am remis obiectivele şi criteriile suplimentare, spunându-le: "După cum m-am aşteptat, managementul cere să realizați câteva obiective adiționale, criteriile fiind mai severe decât cele anterioare. De data asta ne-am asigurat că vă vor primi ca asistenți manageriali de filială, dacă corespundeți acestor criterii."

S-au apucat de lucru în moduri de-a dreptul incredibile. S-au dus la directorii departamentali, în speță la contabilitate, şi li s-au adresat, pe scurt, în felul următor: "Domnule, sunt un membru al noului program-pilot managerial, denumit *instruire cu coparticiparea cursanților,* şi am înțeles că dv. ați contribuit Ia elaborarea obiectivelor şi criteriilor. În acest departament trebuie să satisfac şase criterii. Trei dintre ele le pot rezolva cu ajutorul celor învățate la colegiu; unul l-am depistat într-o carte; al cincilea l-am învățat de Ia Tom, tânărul pe care l-ați inițiat săptămâna trecută. Îmi rămâne unul, şi mă întreb dacă dv. sau altcineva din această secție mi-ați putea acorda câteva ceasuri pentru a-mi arăta cum să procedez." în felul acesta, timpul acordat unei secții s-a redus de la două săptămâni de zile la o jumătate de zi.

Aceşti cursanți au cooperat permanent, au. recurs la un bratostorming colectiv şi au realizat obiectivele suplimentare într-o săptămână şi jumătate. Programul de şase luni a fost redus la cinci săptămâni, cu rezultate simțitor mai bune.

Acest mod de gândire poate fi aplicat în orice domeniu organizat al vieții, dacă oamenii au curajul de a-şi cerceta paradigmele şi de a se concentra pe stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG. De fiecare dată sunt uluit de rezultatele obținute, atât în plan individual, cât şi organizațional, când li se dă libertate de acțiune indivizilor cu simțul responsabilității, proactivi şi independenți.

Contracte de prestaţii în stil CÂŞTIG/CÂŞTIG

A elabora contracte de prestație în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG implică mutații vitale de paradigmă. Căci toată atenția se concentrează pe rezultate şi nu pe metodologie. Suntem, în general, tentați să urmărim modul de aplicare a diverselor metode. Folosim tipul de delegare "popândău" discutat în capitolul DEPRINDERII 3, managementul metodelor aşa cum l-am descris în episodul cu fotografierea fiului meu de către Sandra, când făcea sport nautic, însă contractele de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG au în vedere, *rezultatele,* şi nu *metodele de lucru.* Ele actualizează un imens potențial uman individual, generează un dinamism sinergie, întărind progresiv capacitatea de a produce, în loc de a se concentra exclusiv pe producție.

Administrarea responsabilităților în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG permite oamenilor să se evalueze pe'ei înşişi. Jocurile de evaluare tradiționale, cele

practicate în mod curent, sunt jenante şi epuizante în plan emoțional. În stilul CÂŞTIG/CÂŞTIG oamenii se evaluează personal în funcție de criterii elaborate în parte chiar de ei, chiar din start. Şi dacă premisele sunt corecte, oamenii se dovedesc capabili de a le aplica. În cadrul unui acord CÂŞTIG/CÂŞTIG de delegare, chiar un băiețel de 7 ani poate aprecia singur cât de bine întreține o curte în condițiile "verde şi curată".

Ori de câte ori la cursurile mele universitare am reuşit să-i fac pe studenți să înțeleagă chiar de la început ce înseamnă abordarea unui acord în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG, am obținut excelente rezultate. "Iată ce avem de gând să realizăm: aveți aici cerințele de bază pentru certificatele A, B sau C. Intenția mea este de-a ajuta pe fiecare dintre voi să obțină un A. Acum luați şi analizați ceea ce am.

discutat. După ce veți fi reflectat asupra intențiilor noastre şi asupra unui eventual aport personal, veniți cu propuneri. Apoi vom dezbate împreună ce şi cum, ca să ajungem, la un acord privind certificatul pe care-l doriți şi mijloacele de a-l obține."

Peter Drucker, filosof managerial şi consilier, recomandă redactarea unei "scrisori a managerului", care să fixeze elementele esențiale ale contractelor de prestație pentru manageri şi angajații lor. Ca urmare a discutării amănunțite a aşteptărilor, liniilor directoare şi resurselor disponibile - pentru a stabili dacă sunt adaptate obiectivelor organizației respective - angajatul adresează o scrisoare managerului, în care face un rezumat al discuției, şi indică data viitorului plan de prestație sau a revizuirii celor discutate.

Elaborarea unui astfel de contract de prestație tip CÂŞTIG/CÂŞTIG reprezintă activitatea centrală a managementului.

Stabilirea contractului permite angajaților de a deveni proprii lor manageri în cadrul acestui contract. Atunci rolul managerului se reduce la cel al maşinii care fixează viteza la o cursă de automobile.

Porneşte cursa şi apoi se retrage. De atunci încolo îi revine doar funcția de a înlătura pierderile de carburant. Când patronul devine primul asistent al subordonaților săi, îşi extinde considerabil sfera de control. Numeroase instanțe administrative pot fi eliminate precum şi cheltuielile aferente. În loc de a urmări activitatea a şase sau opt persoane, un astfel de manager poate controla 20, 30, 50 şi chiar mai multe.

În contractele de prestație de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, consecințele apar ca nişte rezultate fireşti şi logice ale prestațiilor, şi nu ca recompense sau penalizări administrate arbitrar de către cadrele responsabile.

În fapt, distingem patru feluri de consecințe (recompense sau penalizări), pe care managerii sau părinții le pot administra: cele în plan financiar, în plan psihologic, al oportunităților şi responsabilității.

Consecințele financiare cuprind venitul, investițiile opționale, alocațiile sau penalizările.

Consecințele psihologice sunt recunoaşterea, aprecierea, respectul, fiabilitatea - sau pierderea lor. În afara cazului când prestatorii sunt stâmtorați, compensațiile psihologice sunt, în general, mai motivante decât cele financiare.

Oportunitățile desemnează calificarea, perfecționarea, gratfficațiile şi alte beneficii.

Responsabilitatea se referă la libertatea de acțiune şi autoritate, fiecare din ele putând fi extinsă sau diminuată. Contractele tip CÂŞTIG/CÂŞTIG specifică consecințele într-unui sau mai multe dintre aceste domenii, şi persoanele implicate le cunosc de la început. Ca atare nu e loc pentru subterfugii. Totul e clar de Ia început.

În afara acestor consecințe logice, personale, e tot atât de important de a preciza consecințele fireşti la nivelul organizației, de pildă ce se va întâmpla dacă se întârzie la serviciu, dacă se refuză cooperarea, dacă nu se încheie.în bune condiții contractele de prestație tip CÂŞTIG/CÂŞTIG cu subordonații, dacă nu se fixează responsabilitățile lor privitoare la rezultatele scontate, dacă nu sunt încurajate profesionalizarea şi cariera lor.

Când fiica mea a împlinit 16 ani, am încheiat cu ea un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG privind folosirea automobilului familiei. Am convenit să respecte legile țării şi să păstreze maşina curată şi bine întreținută. Am convenit să n-o folosească decât în scopuri legitime, şi ori de câte ori se ivea ocazia şi aveam nevoie, să conducă ea maşina pentru mama ei şi pentru mine. Am mai convenit ca ea să se achite benevol de toate celelalte, îndatoriri, fără să i se mai atragă atenția. Asta era partea noastră de câştig.

Ne-am mai înțeles ca eu să furnizez resursele - automobilul, combustibilul, asigurarea. Şi că ne vom întâlni săptămânal, de preferință duminica după amiază, pentru a evalua în ce măsură ea respecta învoiala noastră. Consecințele erau clare. Atâta timp cât îndeplinea condițiile cerute, putea folosi maşina. În caz contrar, pierdea acest privilegiu până la dovada contrară.

Acest acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG stabilea cu precizie aşteptările ambelor părți. Ea era în câştig - putea folosi maşina - ,iar pentru Sandra şi mine era un câştig cert. De acum înainte îşi putea rezolva singură transporturile, chiar şi unele de-ale noastre. Nu mai aveam grija curățirii şi întreținerii maşinii. Era inclusă şi asumarea unei responsabilități, adică nu urma s-o controlez nici să-i

dictez vreo metodă. Integritatea ei, conştientizarea şi puterea ei de discernământ, alături de Contul nostru Afectiv o îndrumau infinit mai bine.

Nu se mai creau tensiuni, nici grija de a-i supraveghea mişcările, nici nevoia de a administra pe loc pedepse sau recompense, dacă nu se comporta după voința noastră. Încheiasem un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, care ne eliberase pe toți.

Aceste acorduri dau o extraordinară libertate - de gândire, de mişcare. Însă fiind produsele unei tehnici izolate, nu pot rezista.

Chiar dacă sunt stabilite din start, nu pot fi menținute decât datorită integrității personale şi a relațiilor bazate pe încredere.

Un autentic acord CÂŞTIG/CÂŞTIG este produsul unei paradigme a caracterului şi calității relației din care izvorăşte. În acest context, defineşte şi dirijează interrelația pentru care a fost creat.

Sisteme

Contractul CÂŞTIG/CÂŞTIG nu poate supraviețui într-o organizație decât dacă e susținut de sistemele ei. Dacă negociați după tiparul CÂŞTIG/CÂŞTIG şi premiați după tiparul CÂŞTIG/PIERDEPOS, programul dv. este destinat eşecului. În plan practic obțineți nu atât ceea ce doriți, ci ceea ce recompensați. Dacă doriți să vă realizat țelurile şi să actualizați valorile crezului dv., trebuie să adaptat sistemul de recompense acestor țeluri şi valori. Dacă adaptarea nu este sistematică, una spuneți şi alta faceți. Veți fi în situația managerului de adineaori, care negocia în termeni de cooperare şi practics competiția, instituind un concurs "Cursă spre Bermude"!

Am profesat ani de-a rândul într-o mare organizație de bunur imobiliare în Middle West. Primul meu contract cu această firmă ***z*** fost o mare reuniune comercială în care 800 de asociați comercial s-au adunat pentru programul anual de premieri. A fost o întrunire stimulantă ce se vroia şi veselă, agrementată cu formații muzicale de liceeni, cu multă agitație şi foarte mult zgomot.

Din cei 800 prezenți, circa 40 au fost premiați pentru performanțe de vârf, în genul "Cele mai multe vânzări", "Volumul cel mai mare”

"Cele mai mari comisioane meritate" şi "Cele mai multe liste”

Prezentarea premiilor s-a făcut într-o furtună de ovații şi aplauze entuziaste. Fără îndoială, aceste 40 de persoane *câştigaseră:* se făcea însă simțit sentimentul subteran că 760 oameni *pierduseră.*

Am început îndată munca noastră educațională şi organizatorică, în vederea adaptării sistemelor şi structurilor organizației Îs paradigma CÂŞTIG/CÂŞTIG. Pornind de la nivelul zero, an îndemnat personalul să elaboreze genul de sisteme apte de a motivs pe fiecare ins în parte, l-am încurajat să

coopereze şi să conlucreze pentru ca un număr cât mai mare dintre ei să atingă rezultatele dorite conform acordurilor de prestații croite pe măsura fiecăruia.

La următoarea reuniune, un an mai târziu, s-au prezentat peste 1000 de asociați comerciali, din care aproape 800 au fost premiați.

S-au dat şi câteva premii individuale acordate pe criteri:

comparative, însă toate celelalte erau destinate persoanelor ct prestații selectate de ele precum şi grupurilor ce realizaseră obiective de echipă. N-a mai fost nevoie de formații muzicale, pentru a mims o fanfară şi a crea o atmosferă de entuziasm artificial. Se trezise spontan un interes şi un entuziasm fireşti - toți se bucurau de bucuria tuturor, iar echipele de asociați comerciali au avut şi premi:

colective, printre care o excursie cu întreg serviciul.

Lucru remarcabil; aproape toți cei 800 de premiați ai anuiu:

aceluia au produs ca volum şi profit per persoană tot atât cât cei 4C din anul precedent laolaltă. Spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG crescuse substanțial numărul "ouălor de aur", hrănind în acelaşi timp ş:

"găina", eliberând imense energii şi talente omeneşti. Sinergia rezultată a uimit pe toți cei implicați.

Competiția îşi are locul ei pe piață, sau în comparație cu realizările anului precedent - poate chiar în comparație cu alt serviciu sau individ neimplicat într-o relație de interdependență, sau unde cooperarea nu este necesară. Însă cooperarea la locul de muncă este tot atât de importantă pentru o întreprindere liberă pe cât e competiția pe piață, deoarece spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG nu poate supraviețui într-o ambianță de competiție şi concurență.

Pentru ca modelul CÂŞTIG/CÂŞTIG să devină operant, trebuie să fie sprijinit de sisteme: sistemul de calificare, sistemul de planificare, cel de comunicare, sistemul bugetar, sistemul informațional, sistemul de compensări - toate trebuie să se alinieze în rând cu principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Am fost invitat pentru consultanță la o altă companie, care dorea pentru personalul său un program de formație în domeniul interrelațiilor umane. Presupunerea tacită era că dificultățile se datorau salariaților.

Preşedintele îmi spuse: " Duceți-vă în orice magazin de-al nostru şi vedeți cum veți fi tratat. Nu ştiu altceva decât să primească comenzi. Nu ştiu să se apropie de client. Nu cunosc produsul, n-au nici cunoştințele necesare, dar nici priceperea în materie de vânzare, pentru a îmbina cererea cu oferta."

M-am perindat de la un magazin la altul. Avea dreptate. Dar asta nu răspundea întrebării care mi se ivise în minte: cărui fapt se datora acesta atitudine?

"Vedeți," spuse preşedintele, "tocmai asta este problema. Avem şefi de secții exemplari. Le-am spus ce au de făcut: vânzări în proporție de 2/3, şi 1/3 management. Rezultatul? Au cea mai mare cotă de vânzări. Ceea ce dorim şi aşteptăm de la dv. e un program de perfecționare pentru vânzători."

Am ciulit urechile: "Aş dori mai multe date."

Asta nu i-a plăcut. De fapt "ştia" care era problema, dar ținea la programul de perfecționare. Nu m-am lăsat convins, am insistat şi în două zile adevăratele cauze au fost puse în lumină. Datorită definiției îndatoririi lor şi a sistemului de compensații, managerii "smântâneau". Stăteau cu registrul de încasări în față şi, în timpii morțf smântâneau afacerile. Trebuie ştiut că în comerțul cu amănuntul, jumătate din timp se consumă într-un ritm frenetic, şi cealaltă jumătate cu încetinitorul. Aşa că managerii repartizau toate treburile dezagreabile - inventarele, munca în depozit, curățenia vânzătorilor, iar ei stăteau îndărătul registrelor şi smântâneau. Nu era de mirare că toți şefii de secție erau primii la vânzări!

Am modificat un singur sistem, cel al compensațiilor, şi dificultățile au dispărut peste noapte. Am elaborat un sistem prin care managerii nu luau bani decât dacă vânzătorii făceau încasări.

Am suprapus obiectivele şi necesitățile managerilor cu cele ale vânzătorilor. Şi dintr-o dată n-a mai fost nevoie de nici un curs de ameliorare a relațiilor interpersonale! Cheia era elaborarea unui sistem de recompense de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Altădată lucram cu un manager la o companie care se ocupa cu evaluarea precisă a prestațiilor. Se simțea frustrat de nota estimativă dată unui anumit manager. "Merita un trei", îmi spuse, "dar a trebuit să-i dau un "unu" (notă care permite promovarea).

- De ce i-ați dat un unu? am întrebat.

- Obține rezultatele cerute, a replicat.

- Şi atunci de ce credeți că merită un trei?

- Pentru felul în care le obține! îşi neglijează oamenii, îi desconsideră. E un încurcă-lume.

- Atunci aş opina că nu-l preocupă decât producția - P. Şi pentru asta e şi recompensat. Dar ce-ar fi să stați de vorbă cu el? Poate că l-ați face să înțeleagă importanța capacității de producție - CP?

Îmi spuse că făcuse această încercare, dar fără succes.

- Atunci v-aş propune să încheiați cu el un acord tip CÂŞTIG/CÂŞTIG. În care să conveniți că 2/3 din compensație să provină din P. - rezultate - şi cealaltă

treime din CP - felul cum îl percep ceilalți, cum e văzut ca şef de echipă şi conducător. Ce credeți?

- Cred că l-ar pune pe gânduri, replică managerul.

Mult prea des problema rezidă în sistem, şi nu în personal. Dacă introduceți oameni competenți într-un sistem defectuos, obțineți rezultate proaste. Dacă vreți să crească florile, trebuie să le udați.

Pe măsură ce oamenii învață să gândească în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG, devin capabili de a elabora sisteme care să-l instaureze şi să-l întărească. Pot transforma situații de concurență sterilă în situații de cooperare, şi-şi pot mări considerabil eficiența prelucrând atât P cât şi CP.

În lumea afacerilor, directorii îşi pot adapta sistemele în vederea creării unor echipe de înaltă productivitate care să conlucreze, concurând standardele străine de performanță. În învățământ, cadrele profesorale pot stabili sisteme de promovare bazate pe performanțe individuale conform unor criterii convenite în comun, pot încuraja studenții de a coopera cu folos, învățând împreună. În familie, părinții pot muta accentul de pe o atitudine de competiție pe una de cooperare. Iau un exemplu Ia îndemână; la jocul de popice, de pildă, se poate fixa un scor familial şi utiliza ca stimulent pentru depăşirea scorului din partida anterioară. Pot stabili responsabilități casnice prin învoieli de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, care elimină cicălirea continuă şi permite părinților să-şi vadă liniştit de treburile lor.

Un prieten mi-a povestit odată o conversație surprinsă între doi copii: "Dacă mama nu ne trezeşte la timp, " spunea unul, "iarăşi întârziem la şcoală!" Exemplu grăitor penru problemele care apar când familia nu se organizează pe bază de responsabilități în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Acest tip de acord face individul răspunzător de îndeplinirea unor rezultate specificate, punându-i la dispoziție linii directoare clare şi resursele disponibile. Pune persoana în situația de a răspunde de prestație şi de a-şi evalua rezultatele şi asigură consecințele ca un efect natural al prestației. Iar sistemele bazate pe principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG creează ambianța prielnică pentru sprijirifrea şi consolidarea contractelor de prestație CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Metode

Este exclus să realizezi obiective de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG folosind mijloace de tip CÂŞTIG/PIERDERE sau PIERD ERE/CÂŞTIG. Nu poți spune pur şi simplu: "Trebuie să gândeşti la modul CÂŞTIG/CÂŞTIG, fie că vrei, fie că nu vrei. "Aşa că întrebarea care se pune este cum, pe ce cale se poate ajunge la o soluție de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Roger Fischer şi William Ury, doi profesori de Drept la Harvard, au adus o interesantă contribuție la problematica negocierilor, făcând o distincție între ceea ce au numit abordarea "principală", în contrast cu abordarea "poziționalã" într-o lucrare intitulată *Getting to Yes.* Cu toate că nu folosesc denumirea CÂŞTIG/CÂŞTIG, spiritul, filosofia implicită a acestei lucrări este conformă abordării de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Ei sugerează că esența unei negocieri principiale constă în separarea persoanelor de problemă, în punerea accentului pe profit şi nu pe poziție, în imaginarea unor opțiuni de beneficii reciproce, insistând în favoarea unor criterii obiective - un standard sau principiu extern acceptabil pentru ambele părți.

Din propria mea experiență cu o mare diversitate de oameni şi organizații în căutarea unor soluții de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, le-aş propune următorul demers în patru etape:

În primul rând, priviți problema dintr-un alt punct de vedere.

Căutați să înțelegeți mai întâi şi să exprimați nevoile şi preocupările

celeilalte părți la fel de bine, dacă nu chiar mai bine decât ar putea-o face

În al doilea rând, identificați rezultatele şi preocupările (nu pozițiile) implicate.

În al treilea rând, determinați rezultatele care ar constitui o soluție pe deplin acceptabilă.

În ai patrulea rând, căutați noi posibile opțiuni în vederea obținerii acelor rezultate.

DEPPJNDERILE 5 şi 6 tratează în mod direct două elemente ale acestui demers şi le vom analiza în următoarele două capitole.

Cu acest prilej, îngăduiți-mi să vă atrag atenția asupra intimei conexiuni dintre demersul de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG şi esența însăşi a acestui acord. Soluțiile de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG nu pot fi aplicate decât prin demersuri de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG - scopul e unul şi acelaşi cu mijloacele. Principiul CÂŞTIG/CÂŞTIG nu este o tehnică personală. Este o paradigmă globală a interrelațiilor umane. Se caracterizează prin integritate, maturitate şi MENTALITATEA ABUNDENȚEI. Se desfăşoară pe terenul unei mari încrederi mutuale. Se concretizează în acorduri care clarifică şi organizează atât aşteptările, cât şi realizările. Înfloreşte în cadrul unor sisteme care îl sprijină. Şi e realizat printr-un demers pe care îl vom examina in DEPRINDERILE 5 şi 6.

SUGESTII DE APLICARE

1. Imaginați-vă o situație posibilă în care veți încerca să negociați o soluție sau să încheiați un contract. Angajați-vă să procedați menținând un echilibru între curaj şi considerație.

2. Faceți o listă a impedimentelor care vă reţin de a aplica mai des paradigma CÂŞTIG/CÂŞTIG. Căutați să determinați ce trebuie făcut în Cercul dv. de Influență pentru a le elimina.

3. Alegeți o relație specifică în care ați dori să încheiați un acord de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG. Încercați să vă transpuneți în locul unei alte persoane şi notați în mod explicit cum credeți că ar privi soluția.

Faceți apoi o listă, din perspectiva dv., a rezultatelor cate ar reprezenta cealaltă persoană înăuntrul Cercului dv. de Influență, dacă e dispusă să dialogheze în vederea unei înțelegeri parțiale şi unei soluții reciproc avantajoase.

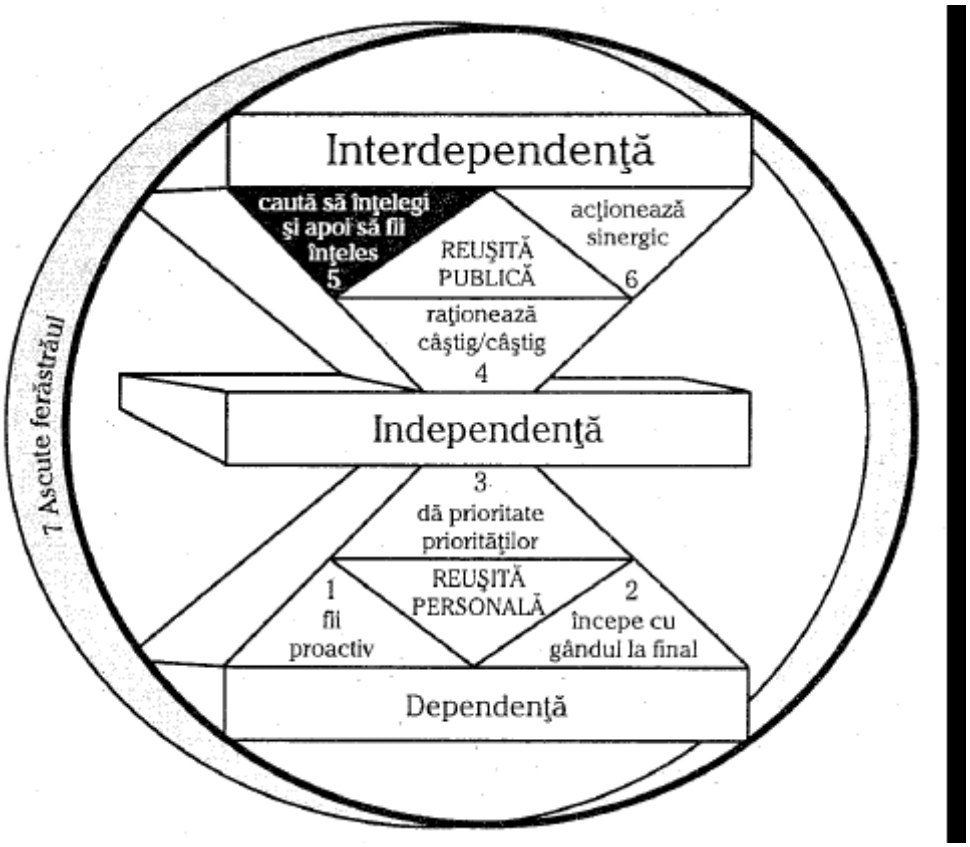
4. Identificați trei relații-cheie în viața dv. Examinați fiecare CONT din BANCA AFECTIVITĂȚII şi evaluați-1. Notați-vă în amănunt modalitățile de a face depuneri în fiecare cont.

5. Reflectați asupra propriului dv. scenariu. Este de tip CÂŞTIG/PIERDERE? Cum acționează asupra relațiilor dv. cu ceilalți?

Puteți identifica sursa principală a acestui scenariu? Stabiliți dacă vă serveşte sau nu în viața cotidiană.

6. Încercați să găsiți un model de gândire CÂŞTIG/CÂŞTIG care, chiar în situații grele, caută cu adevărat avantaje reciproce. Hotărâți-vă să studiați persoana care întruchipează acest model şi să-i urmați exemplul.

Deprinderea 5 Căutați mai întâi să înțelegeți şi numai apoi să fiți înțeleşi



Principiile unei comunicări empatice

Inima îşi are raţiunile ei pe care raţiunea nu le cunoaşte.

PASCAL

Să presupunem că aveţi necazuri de vedere şi vă hotărâţi să consultaţi un oculist. După ce vă ascultă câteva minute, îşi scoate ochelarii şi vi-i dă.

- Puneţi-i, vă spune. Port aceşti ochelari de zece ani şi mi-au fost de un real folos. Mai am o pereche de rezervă, aşa că-i puteţi păstra pe aceştia.

Îi puneţi, dar vai! vedeţi şi mai prost.

- E groaznic! exclamaţi. Nu mai văd nimic!

- Cum aşa? întreabă. Mie îmi vin perfect. Mai încercaţi.

- încerc, insist eu. Nu văd decât în ceaţă.

- Cum se poate! Ceva nu este în regulă cu dv. Gândiţi în mod pozitiv!

- De acord. În modul cel mai pozitiv nu văd absolut nimic.

- Amice, sunteţi de-a dreptul nerecunoscător! îmi reproşează.

După tot ce am făcut pentru dv.!

Mai sunt oare şanse să apelaţi vreodată la acest oculist? N-aş crede. Cum poţi avea încredere în cineva care nu pune un diagnostic înainte de a face o prescripţie?

Dar noi? Oare de câte ori punem un diagnostic înainte de a "prescrie", în relaţiile noastre?

- Haide, drăguţa mea, spune-mi ce-i cu tine? Ştiu că nu-i uşor, dar am să încerc să te înţeleg.

- Nu ştiu, mâmico...Ai să zici că-i o prostie.

- Nici gând! Poţi să-mi spui tot. Ştii cât de mult ţin la tine, fetiţa mea! Nu mă gândesc decât cum să-ţi fie ţie mai bine! Care-i necazul?

Nu ştiu... zău nu ştiu!

- Haide, haide! Spune ce se întâmplă!

- Mâmico, ca să spun drept, nu mai vreau să merg la şcoală.

- Cum? vei întreba, neîncrezătoare. Ce vrei să spui? Adică, cum nu mâi vrei? După toate sacrificiile pe care le-am făcut pentru tine?

Pentru a-ţi da o educaţie? învăţătura e temelia viitorului tău, nu-ţi dai seama? Dacă ţi-ai da mai multă silinţă, ca sora ta mai mare, ai avea note bune, şi ţi-ar plăcea şcoala. De câte ori nu ţi-arn spus să te hotărăşti odată şi odată! Ai minte, ai tot ce-ţi trebuie, dar nu-ţi dai nici o silinţă! Fă şi tu un efort! Gândeşte şi tu mai pozitiv!

Pauză.

- Vorbeşte! Spune-mi ce simți!

Avem mereu tendința de a ne pripi, de a "aranja" lucrurile, dând sfaturi. Prea rar dăm dovadă de răbdare pentru a pune un diagnostic, pentru a înțelege situația în profunzime.

, Dacă ar fi să rezum într-o singură frază singurul principiu realmente important pe care l-am învățat în domeniul relațiilor interpersonaie, ar suna cam aşa:" încearcă mai întâi să înțelegi, apoi să fii înțeles." Acest principiu este cheia oricărei comunicări interpersonaie eficiente.

Caracter şi comunicare

În clipa de față citiți o carte scrisă de mine. **a** citi şi a scrie sunt amândouă forme de comunicare. La fel vorbirea şi ascultarea. De fapt, acestea sunt cele patru modalități ale comunicării. Gândiți-vă Ia ceasurile pe care ie petreceți făcând cel puțin unu! dintre aceste lucruri, **a** le face bine este hotărâtor pentru eficiența dv.

a comunica - cea mai importantă aptitudine în viață! Cele mai multe ore de trezie Ie petrecem comunicând. Dar gândiți-vă puțin:

ați învățat ani de zile să citiți, să scrieți, să vorbiți. Dar de ascultat, ați învățat? Ce calificare, ce educație ați primit, care să vă facă apți de a asculta cu adevărat, de a înțelege altă ființă umană dinăuntrul cadrului ei de referință?

Puțini sunt cei care au beneficiat de o educație a ascultatului. Şi dacă o au, ea a fost făcută folosind tehnici ale Eticii Personalității, care sunt rupte de baza caracterului, care nu dau importanță interrelațiilor - ambele fiind elemente vitale pentru a înțelege cu adevărat o altă persoană.

Dacă doriți să intrați în relație cu mine, să mă influențați - pe mine, pe soția dv., pe copilul dv., pe un vecin, pe patronul dv.', pe colaboratorul sau prietenul dv., trebuie întâi să mă înțelegeți. Şi asta nu se poate întâmpla folosind numai o anumită strategie, îndată ce simt că recurgeți la o tehnică, vă simt duplicitatea, simt intenția dv. de manipulare. Mă întreb îndată de ce procedați aşa, care vă sunt motivele. Nu mă simt în siguranță, nu mă pot deschide față de dv.

Adevărata cheie a influenței constă în exemplul uiu al *dv., în felul cum vă comportați* Exemplul pe care-l oferiți decurge în mod firesc din caracterul dv., din personalitatea dv. reală - nu din ceea ce spun alții despre dv., nici din impresia pe care doriți s-o faceți. Se relevă în felul în care vă percep.

Caracterul dv. radiază în permanență - comunică. De aici desprind, în timp, în mod instinctiv dacă vă pot acorda sau nu încrederea mea.

Dacă sunteți când cald, când rece, când caustic, când amabil şi, dacă înainte de toate viața dv. particulară nu se potriveşte cu viața dv. publică, îmi va

veni foarte greu să fiu deschis față de dv. Şi atunci, oricât aş fi de doritor, oricâtă nevoie aş avea de influența şi afecțiunea dv., nu mă simt în siguranță pentru a-mi împărtăşi părerile, a-mi destăinui trăirile şi sentimentele intime. Căci cine ştie ce s-ar putea întâmpla?

Însă până ce nu mă deschid față de dv., până nu mă înțelegeți pe mine, situația mea şi sentimentele mele - în ce au ele mai personal, mai singular - nu veți şti cum să mă sfătuiți, cum să mă îndrumați. Ce spuneți e bine şi frumos, dar nu mă priveşte pe mine.

Puteți afirma că țineți la mine, că mă apreciați. Vreau să cred că-i aşa, o vreau chiar cu disperare. Dar cum mă puteți aprecia, dacă nici măcar nu mă înțelegeți? îmi oferiți cuvinte - cu atât mă aleg. Dar nu mă pot încrede în cuvinte!

Prea sunt supărat, prea necăjit, prea cu garda închisă - poate mă simt vinovat, poate mi-e teamă - ca să pot fi influențat, cu toate că înlăuntrul meu am nevoie de ceea ce mi-ați putea spune.

Dacă nu vă lăsați influențat de ce am eu mai personal, mai unic, nu pot fi influențat de sfaturile dv.

Prin urmare, dacă doriți să vă însuşiți cu succes comunicarea interpersonală, nu vă puteți mulțumi numai cu o tehnică. Trebuie să vă cultivați aptitudinea unei ascultări empatice, întemeiate pe un caracter care să inspire încredere, să trezească dorința în celălalt de a se deschide. Mai trebuie să faceți şi un CONT în BANCA AFECTIVĂ; el vă va permite un schimb de la suflet la suflet.

ASCULTAREA EMFATICĂ

"încercați mai întâi să înțelegeți" implică o profundă mutație paradigmatică. Suntem înclinați în mod firesc să vrem inversul: noi

să fim înțeleşi mai întâi! Mulți nici nu ascultă cu intenția de a înțelege; ascultă cu intenția de a replica. Ori vorbesc, ori se pregătesc să vorbească. Trec totul prin filtrul propriei lor paradigme, îşi citesc autobiografia în viața celorlalți.

"Oh! Ştiu exact ceea ce simți!"

"Am trecut prin aceeaşi încercare. Cunosc situația. Stai să-ți spun cum a fost."

Proiectează mereu scenariul vieții lor în conduita celorlalți.

Prescriu proprii lor ochelari tuturor celor cu care vin în contact.

Dacă am vreo neînțelegere cu cineva - un fiu, o fiică, o soție, un angajat - atitudinea lor s-ar putea exprima prin cuvintele: "Persoana asta pur şi simplu nu înțelege despre ce e vorba!"

Un tată mi-a mărturisit cândva:

- Nu mă pot înțelege cu fiul meu. Nu vrea să asculte ce-i spun.

- Dă-mi voie să repet ce mi-ai spus chiar acum, am replicat. Nu te înțelegi cu fiul pentru că nu vrea să asculte ce îi spui?

- Da, chiar aşa.

- Dă-mi voie să încerc încă o dată, i-am spus. Nu te înțelegi cu fiul pentru că *el* nu vrea să asculte ce îi spui *dumneata?*

- Da, asta am spus, replică, impacientat.

- Credeam că dacă vrei să înțelegi pe cineva, *dumneata* trebuie să**-l** asculți, i-am sugerat.

- Ah! exclamă. - Urmă o lungă pauză. Ah! repetă, pe măsură ce i se lumina mintea. Ah, da! Dar… dar eu îl înțeleg! Ştiu prin ce trece.

La vremea lui am trecut şi eu prin toate astea. Cred că ceea ce nu înțeleg e de ce nu vrea să asculte ce îi spun!

Omul nu avea nici cea mai vagă idee despre ce se petrecea în mintea băiatului lui. Privea în mintea sa şi credea că vede în ea lumea întreagă, inclusiv pe băiatul său!

Acelaşi lucru se întâmplă cu majoritatea dintre noi. Ne simțim mereu perfect îndreptățiți de a gândi cum gândim, nu cunoaştem decât propria noastră biografie. Vrem să fim înțeleşi. Conversațiile noastre devin nişte monologuri *colective.* Nu înțelegem niciodată cu adevărat ce se întâmplă înăuntrul altei ființe umane.

Când vorbeşte altcineva, "ascultăm" de obicei pe unul dintre aceste patru nivele:

- putem pur şi simplu *ignora* interlocutorul, neascultându-l de fapt.

- putem să ne *prefacem* că**-l** ascultăm. "Da, da. Hm. Aşa, aşa."

- putem asculta *selectiv,* auzind doar fragmentar ce se spune. O facem deseori ascultând ciripitul neîntrerupt al copilului preşcolar.

- putem asculta cu *atenție,* concentrându-ne energia pe cuvintele rostite.

Sunt foarte puțini cei care practică cel de-al cincilea nivel, forma cea mai elevată a ascultării, *ascultarea empatică.*

Când vorbesc de un ascultat empatic, nu mă refer la tehnici precum "ascultatul activ" sau "reflexiv" care presupun, de fapt, imitarea a ceea spune interlocutorul. Acest mod de ascultare e bazat pe un artificiu exterior, rupt de baza caracterială şi de o autentică relaționare. E deseori perceput ca o insultă de cei "ascultați" în felul acesta. Este o modalitate esențial "autobiografică". Dacă folosiți asemenea tehnici, e drept că nu vă proiectați propriu-zis autobiografia în dialogul respectiv, însă motivul pentru care ascultați este autobiografic. Ascultați cu abilitate, ascultați "reflexiv", dar intenția dv. este de a replica, de a dirija, de a manipula.

Când vorbesc de ascultare empatică, vreau să definesc un mod de a asculta cu *intenția de a înțelege.* Vreau să spun; *mai întâi* a asculta, pentru a *înțelege* cu adevărat. E o paradigmă cu totul diferită.

Ascultarea empatică (de la EMPATIE sau INTROPATIE) pătrunde înăuntrul cadrului de referință al interlocutorului. Priviți într-însul, priviți lumea aşa cum o vede el, îi înțelegeți paradigma, înțelegeți ce simte.

Empatia nu este unul şi acelaşi lucru cu simpatia. Simpatia poate fi definită ca un fel de învoială, un fel de judecată. Uneori se întâmplă să fie singurul răspuns, singura emoție adecvată. Însă mulți oameni se hrănesc de-a dreptul din simpatie şi devin dependenți. În esență, ascultarea empatică nu implică o atitudine aprobatoare din partea dv.; înseamnă o înțelegere cât mai deplină, cât mai profundă la nivel intelectual şi afectiv a interlocutorului dv.

Ascultarea empatică presupune mult mai mult decât a înregistra, a reflecta sau chiar a înțelege cuvintele rostite. Experții în comunicare susțin că, în realitate, numai 10 procente din comunicarea noastră se face prin intermediul cuvintelor. Alte 30 de procente sunt reprezentate de sunete şi 60 de procente de limbajul corporal. Când ascultați empatic, ascultați cu urechile dv., dar - fapt foarte important - ascultați şi cu ochii şi cu inima. Ascultați percepând sentimente, semnificații. Ascultați limbajul comportamental. Vă folosiți şi emisfera dreaptă, şi cea stângă.

Percepeți, simțiți, intuiți.

Cu cât e mai intensă, cu atât ascultarea empatică vă poate oferi date mai corecte. În loc să vă proiectați propria biografie, prin care să interpretați gândurile, sentimentele şi mobilurile unei persoane, tratați cu realitatea ei interioară, cu mintea şi cu sufletul ei.

Ascultați, pentru că vreți să înțelegeți. Doriți să primiți mesaje din însăşi intimitatea unui suflet omenesc.

Mai mult, ascultarea empatică este cheia pentru a face depuneri în Contul Afectiv - deoarece depunerea nu-şi dobândeşte sensul decât cu o condiție: să nu fie percepută ca atare de cealaltă persoană. Oricât v-ați strădui să faceți o investiție afectivă, ea se -preface într-o retragere din cont dacă persoana respectivă percepe eforturile dv. ca fiind manipulative, interesate, intimidante sau condescendente - deoarece în mod evident nu-i înțelegeți nevoile profunde.

Ascultarea empatică reprezintă în sine o enormă depunere în Contul Afectiv. Are un intens efect terapeutic şi vindecător, oferind interlocutorului "ozon psihologic."

Dacă aerul din încăperea în care vă aflați acum ar fi brusc absorbit, ce s-ar întâmpla cu lectura acestei cărți? V-ar pieri tot interesul pentru ea; v-ar interesa un singur lucru: să obțineți aer.

Supraviețuirea ar fi unica dv. motivație.

Dar îndată ce-l aveți, aerul nu vă mai motivează. Iată una dintre cele mai importante revelații în domeniul motivațiilor umane: *nevoile satisfăcute nu motivează.* Numai cele nesatisfăcute motivează.

După supraviețuirea fizică, nevoia cea mai imperioasă a ființei umane este supraviețuirea psihologică - a fi înțeles, a se putea afirma, a fi confirmat, a fi apreciat.

Ascultând pe cineva cu empatie, îi oferiți aer psihologic. După ce a fost satisfăcută această nevoie vitală, puteți trece la rezolvarea problemei, la influențarea ei.

Această nevoie de aer psihologic este un element hotărâtor în comunicare, indiferent de domeniul vieții.

Predam cândva acest concept într-un seminar la Chicago, şi i-am solicitat pe participanți să practice ascultarea empatică în cursul acelei seri. A doua. zi dimineața unul dintre ei veni la mine, trepidând de veştile pe care vroia să mi le dea.

- Să vă spun ce s-a întâmplat ieri seară. Încercam să închei o mare afacere în domeniul imobiliar în timpul şederii mele aici, la Chicago. Arn avut câteva întrevederi cu directorii, cu consilierii lor juridici şi cu un alt agent imobiliar recent convocat, care venea cu o propunere alternativă.

După toate aparențele, eram pe cale să ratez afacerea. Lucrasem în vederea acestei tranzacții-vreo şase luni de zile şi, la modul cel mai concret, jucasem totul pe o carte. M-am panicat. Am făcut tot.

ce-am ştiut, am forțat toate stopurile, am recurs la toate tehnicile de vânzare posibile. În final, am mai făcut o ultimă încercare: "N-am putea amâna această decizie pentru mai târziu?" Dar încordarea era atât de mare, eram cu toții atât de scârbiți de prelungile discuții, încât era clar că urmau să pună punct întrunirii.

Aşa că mi-am spus: "De ce să nu încerc să pun în practică ce am învățat azi? Să încerc să înțeleg mai întâi şi numai după aceea să fiu înțeles. Ce-am avut şi ce-am pierdut."

I-am spus agentului: "Dați-mi voie să mă conving că v-am înțeles bine poziția şi ce anume din recomandările mele vă nelinişteşte, îndată ce socotiți că v-am înțeles, vom examina dacă propunerea mea e relevantă ori nu."

Am încercat sincer să mă pun în locul lui, să-i formulez necesitățile şi temerile - şi iată, a început să fie deschis.

Cu cât era mai vădit că-i pricepeam mai bine îngrijorările, şi le formulam, enumerându-i şi rezultatele previzibile, cu atât se arăta mai deschis.

În sfârşit, pe la mijlocul întrevederii, s-a ridicat în picioare, s-a dus la telefon, a ridicat receptorul şi şi-a chemat soția. În aşteptarea legăturii, punându-şi palma peste receptor, îmi spuse: "Facem târgul".

- Eram complet năucit, - repeta omul meu. Nu mi-am revenit nici la ora asta.

Făcuse apreciabile depuneri în Contul Afectiv, oferindu-i interlocutorului aer psihologic. Când e pusă în cauză - ceilalți factori fiind relativ egali - dinamica umană se dovedeşte nespus mai importantă decât dimensiunile tehnice ale tranzacției.

E drept că a încerca mai întâi să înțelegi, să pui un diagnostic înainte de a prescrie, e un lucru greu. E mult mai uşor, pentru moment, să dai cuiva o pereche de ochelari care ți s-au potrivit în ultimii ani.

Însă pe o perioadă mai lungă, atât producția cât şi capacitatea de producție sunt afectate. Nu poți realiza o producție în cadre de interdependență pornind de la o înțelegere incorectă a premiselor partenerilor tăi. Şi nu poate fi obținută CP interpersonală - adică un considerabil Cont Afectiv în Bancă - dacă cei cu care tratezi se simt neînțeleşi.

Dar ascultarea empatică comportă şi riscuri. Trebuie să fii foarte sigur de tine pentru a asculta cu o profundă participare, deoarece te expui la rândul tău unor influențe. Devii vulnerabil. Iată paradoxul: pentru a exercita o influență, trebuie să te laşi influențat. Asta înseamnă a înțelege cu adevărat.

De aceea DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 sunt indispensabile. Ele asigură un nucleu de stabilitate interioară, centrul principiilor, din care vulnerabilitatea, mal periferică, poate fi sprijinită cu calm şi tărie.

Puneți diagnosticul înainte de a prescrie

Este un prinicipiu valid care se manifestă în toate aspectele vieții.

E marca adevăraților profesioniști. E decisiv pentru un optician, decisiv pentru un medic. Cum ați putea avea încredere în prescripțiile unui medic, dacă nu aveți încredere în diagnosticul lui?

Când fetița noastră Jenny avea două luni, s-a simțit rău într-o sâmbătă, ziua în care un meci de football acaparase întreg interesul comunității noastre. Era un meci important - adunase circa 60.000 de spectatori. Sandra şi cu mine am fi dorit să asistăm şi noi, dar n-o puteam lăsa singură pe micuța Jenny. Eram îngrijorați văzând că are scaune repetate şi vomită întruna.

Doctorul era plecat la meci. Nu era medicul nostru curent, dar era de serviciu. Când starea copilei s-a înrăutățit, ne-am dat seama că trebuia consultat un medic.

Sandra a telefonat la stadion să-l anunțe. Era tocmai într-un moment critic al meciului, şi i-a citit o anumită contrarietate în glas.

"Da?" a întrebat, grăbit. "Ce e?"

- Doamna Covey e la telefon, domnule doctor. E vorba de fetița noastră Jenny.

- Ce are? întreabă.'

Sandra i-a descris simptomele şi el spuse: "Okay. Am să transmit o prescripție. Care e farmacia dv.?"

Când a pus jos receptorul, Sandra şi-a dat seama că, în graba ei, nu îi comunicase toate datele - însă îi dăduse informațiile strict necesare.

- Crezi că a înțeles că Jenny e un copil nou născut? am întrebat-o.

- Sigur că da, replică Sandra.

- Dar nu e medicul casei. N-a avut niciodată de-a face cu ea.

- Nu, nu, sunt sigură că ştie.

- Vrei să-i dai poțiunea înainte de a fi sigură că ştie?

Sandra a tăcut. Apoi a spus: "Şi ce zici să facem?"

- Cheamă-I încă o dată.

- Cheamă-l tu, mă rugă Sandra.

Zis şi făcut. A fost deranjat încă o dată.

- Domnule doctor, i-am spus, când ați făcut acea ordonanță, v-ați dat seama că Jenny are abia două luni?

- Nu! exclamă. Nu mi-am dat seama. Ați făcut foarte bine că m-ați chemat din nou. Am să modific îndată rețeta.

Dacă n-aveți încredere în diagnostic, n-o să aveți nici în prescripții.

Principiul se adevereşte şi în cazul comerțului. Un comerciant va avea succes dacă începe prin a înțelege cerințele, preocupările şi situația clientului. Comerciantul amator vinde produse; profesionistul vinde soluții ,de natură să satisfacă necesitățile şi neajunsurile eventuale ale clientelei. E o abordare radical deosebită.

Profesionistul învață să pună diagnoza, învață să înțeleagă. Mai învață să creeze punți între necesitățile oamenilor şi produsele şi serviciile sale. Are şi o conduită integră: "Cutare produs - sau cutare serviciu - nu este ceea ce aveți dv. nevoie" va spune dacă este cazul.

Diagnosticarea înaintea prescripției este o lege fundamentală în cadrul dreptului. Avocatul profesionist începe prin a colecta fapte, prin a înțelege

situația, legile şi precedentele înainte de a pregăti cazul. Un bun avocat îşi punctează liniile directoare ale pledoariei părții adverse înaine de a le concepe pe ale sale.

Legea se adevereşte în aceeaşi măsură la proiectarea produselor.

Vă puteți închipui pe cineva dintr-o firmă zicând: "Există cereri pentru produse destinate păsărilor. Să trecem la proiectarea produselor!" Cu alte cuvinte, se omit cu totul motivațiile şi obiceiurile cumpărătorilor. În felul acesta nu se pot obține nici un fel de rezultate.

Un bun inginer va căuta să înțeleagă care sunt forțele aplicate şi tensiunile în joc înainte de a proiecta un pod. Un bun profesor, înainte de a începe predarea, va lua în considerare nivelul clasei. Un bun student va încerca să înțeleagă materia studiată înainte de a trece la aplicări. Un bun părinte va încerca să-şi înțeleagă copiii înainte de a-i evalua ori judeca. Şi cheia unei judecăți corecte este o înțelegere prealabilă. Dacă începeți prin a judeca, nu veți putea niciodată înțelege pe deplin.

A căuta să înțelegi mai întâi este un principiu în toate domeniile vieții. Un principiu generic, un numitor comun - însă se afirmă deosebit de intens în sfera relațiilor interpersonale.

Patru răspunsuri autobiografice

Deoarece ascultăm ' în mod curent într-o manieră "autobiografică", suntem tentați de a răspunde în patru feluri:

- *evaluăm:* suntem sau nu de acord;
- *examinăm:* punem întrebări din perspectiva noastră subiectivă;
- *sfătuim:* dăm sfaturi, pornind de la propria noastră experiență;
- *interpretăm:* căutăm să ne reprezentam oamenii, să ne explicăm mobilele lor, comportamentul lor, bazându-ne pe propriile noastre motivații şi comportamente.

Acestea sunt tipurile de răspunsuri pe care le dăm spontan, în mod firesc. Suntem adânc pătrunşi de aceste modele; le şi întâlnim la fiecare pas în jurul nostru. Dar ce influență au oare asupra capacității noastre de înțelegere?

Dacă încerc să comunic cu fiul meu, cum s-ar putea deschide față de mine, când eu încep prin a cântări tot ce spune mai înainte de a-i lăsa timpul să explice? îi dau eu oare aerul psihologic de care are nevoie?

Şi cum se simte când încep să-l examinez? A examina înseamnă a pune zeci de întrebări. E o conduită "autobiografică" - inchizitivă, invadatoare, acaparatoare. E şi logică - iar limbajul logic e atât de diferit de cei al sentimentelor şi emoțiilor! Poți să pui zeci de întrebări pe zi şi să nu afli ce e cu

adevărat important în viața celuilalt. Întrebările cu care părinții îşi hărțuiesc permanent copiii reprezintă unul din motivele care Ii ține departe de ei.

-Ei, cum mai merg treburile, băiete?

-Bine.

- Ce s-a mai întâmplat între timp?

- Nimic.

- Dar la şcoală? Ceva deosebit?

- Nu prea.

- Ce-ai de gând pentru week-end?

- Nu ştiu.

Nu-l poți opri să stea ceasuri întregi agățat de telefon, vorbind cu prietenii lui, iar ție să-ți ofere doar răspunsuri mono - sau bisilabice! Casa ta e un motel unde doarme şi mănâncă, dar nu ți se destăinuie. nu se deschide niciodată.

Cinstit vorbind, de ce ar face-o? Ori de câte ori îşi dezvăluie un loc sensibil, calci pe el ca un pahiderm, copleşindu-l cu sfaturi de tip autobiografic şi cu "nu ți-am spus eu că..."

Suntem atât de subjugați de acest fel de răspunsuri,încât o facem într-un mod cu totul inconştient. În cadrul seminarelor ținute de-a lungul şi de-a latul țării, am explicat acest concept la sute şi mii de oameni şi de fiecare dată i-a luat prin surprindere. S-au arătat profund şocați când, invitâdu-i să mimeze situații de ascultare empatică, şi-au auzit pentru prima dată, conştientizânclu-le răspunsurile lor stereotipe. Pe măsură ce învață să-şi controleze felul obişnuit de a răspunde, şi să asculte cu empatie, constată spectaculoase rezultate obținute în calitatea comunicării.

Şi pentru mulți dintre ei, " a încerca mai întâi să înțelegi" devine cea mai incitantă, mai direct aplicabilă dintre CELE 7 DEPRINDERI.

Să vedem cum ar putea arăta un dialog tipic dintre un tată şi un fiu adolescent. Urmăriți cuvintele tatălui în lumina celor patru răspunsuri diferite de care ne-am ocupat până acum.

- Tăticule, asta e! Şcoala-i pentru fraieri!

- Ce s-a întâmplat, băiete? *(examinare)*

- E inutilă! îmi pierd timpul!

- Stai aşa nițel, băiete! N-ai cum să vezi încă la ce e bună. Aşa simțeam şi eu la vârsta ta. Mi-aduc aminte cum anumite materii mi se păreau curată pierdere de timp! Şi totuşi, mai târziu, tocmai ele s-au dovedit cele mai utile pentru mine. Nu renunța. Mai aşteaptă, să vezi. *(sfat)*

- I-am dat deja 10 ani din viața mea! Poți să-mi spui în ce "x plus y" mă poate ajuta ca mecanic auto?

- Mecanic auto?... Glumeşti! Nu-i aşa? *(examinare)*

- Nu. Nici vorbă! Uită-te la Joe. A plecat de la şcoală. Lucrează cu maşini. Face o grămadă de bani! Asta numesc eu practic!

- Poate să pară a fi aşa, acum. Dar măi târziu, peste câțiva ani, Joe o să regrete că s-a lăsat de învățătură. Şi tu, nu poți să vrei să te faci mecanic auto! Trebuie să înveți, să te pregăteşti pentru ceva mai bun în viață!

- Nu ştiu, Joe o duce foarte bine.

- Spune-mi, ți-ai dat silința? *(examinare, evaluare)*

- Sigur că da! Doar sunt într-a doua de liceu. Timp pierdut!

- Dar e o şcoală de prestigiu, băiete! Credițează-i şi tu puțin!

(sfat, evaluare)

- Să ştii că şi ceilalți băieți sunt de aceeaşi părere.

- Tu îți dai seama câte sacrificii am făcut, eu şi mama ta, ca să ajungi unde eşti? Cum să Iaşi totul baltă când ai ajuns deja aici?

(evaluare)

- Ştiu că ai făcut sacrificii, tăticule. Dar zău că nu merită.

- Ce-ar fi dacă în loc să stai lipit de televizor, te-ai mai uita şi la temele tale... *(sfat, evaluare)*

- Uite, tată... n-are nici un rost să mai discutăm... Oricum, n-am chef să vorbim despre asta.

E limpede că tatăl avea cele mai bune intenții. E limpede că ar fi vrut să-i vină în ajutor băiatului. Dar oare a încercat, cât de puțin, să-l înțeleagă?

Să analizăm mai atent atitudinea fiului - nu spusele lui, ci gândurile şi sentimentele lui (exprimate, mai jos, între paranteze) şi posibilele efecte ale răspunsurilor "autobiografice" ale tatălui.

- Tăticule, asta e! Şcoala-i pentru fraieri! *(Vreau să stau de vorbă cu tine, să-ți atrag atenția).*

- Ce s-a întâmplat, băiete? *(Eşti interesat? Ce bine!)*

- E inutilă! îmi pierd timpul! *(S-a întâmplat ceva la şcoală şi mă simt groaznic!)*

- Stai nițel, băiete! N-ai cum să vezi încă la ce e bună. Aşa simțeam şi eu la vârsta ta. Mi-aduc aminte cum anumite materii mi se păreau curată pierdere de timp! Şi totuşi, mai târziu, tocmai ele s-au dovedit cele mai utile pentru mine. *(Vai! Nu! Acum urmează capitolul 3 al autobiografiei tatii! Dar nu despre asta vreau să vorbim.*

Nu-mi pasă câți kilometri trebuia să înoate prin zăpadă fără cizme!

Vreau să-i spun chestia asta...) Nu renunța. Mai aşteaptă să vezi.

(Timpul nu rezolvă treaba aia. Dacă ai şti cât de mult aş vrea să-ți spun ce am pe inimă! De-aş putea s-o scuip afară!)

- I-am dat deja 10 ani din viața mea ! Poți să-mi spui în ce "x plus y" mă poate ajuta ca mecanic auto?

- Mecanic auto? ... Glumeşti! Nu-i aşa? *(Nu m-ar mai iubi dacă mă fac mecanic auto. Nu m-ar mai iubi dacă n-aş termina şcoala.*

Trebuie să justific ceea ce am spus până acum.)

- Nu, nici vorbă! Uită-te la Joe. A plecat de la şcoală. Lucrează la maşini. Face o grămadă de bani. Asta numesc eu practic!

- Poate să pară a fi aşa, acum. Dar mai târziu, peste câțiva ani, Joe o să regrete că s-a lăsat de învățătură. *(Of Doamne! acum vine conferința nr. 16 despre valoarea învățăturii.)* Şi tu, nu poți să vrei să te faci mecanic auto! *(De unde ştii, tată? Ai tu vreo idee despre ce vreau eu, de fapt?)* Trebuie să înveți, să te pregăteşti pentru ceva mai bun în viață!

- Nu ştiu, Joe o duce foarte bine. *(Nu-i un ratat. N-a terminat şcoala, dar nu-i un ratat.)*

- Spune-mi, ți-ai dat silința? *(Ne învârtim înjurai cozii, tată! De ce nu vrei să m-asculți? Mor să-ți spun ce mă apasă!)*

- Sigur că da! Doar sunt într-a doua de liceu. Timp pierdut!

- Dar e o şcoală de prestigiu, băiete! Creditează-i şi tu puțin!

(Sigur! Acum am ajuns la credibilitate! De-aş putea să vorbesc despre ce vreau eu!)

- Să ştii că şi ceilalți băieți sunt de aceeaşi părere. *(Şi eu am ceva credibilitate. Nu sunt un tâmpit!)*

- Tu îți dai seama câte sacrificii am făcut, eu şi mama ta, ca să ajungi unde eşti? *(Vai, vai, acum vin acuzațiile! Poate că sunt chiar tâmpit Şcoala e grozavă, tata şi mama sunt grozavi, numai eu sunt tâmpit!)* Cum să laşi totul baltă când ai ajuns deja aici?

- Ştiu că ai făcut sacrificii, tăticule. Dar zău că nu merită. *(Nu mă înțelegi, asta el)*

- Ce-ar fi dacă în loc să stai lipit de televizor, te-al mai uita şi la temele tale... *(Dar nu despre asta e vorba, tată! Nici urmă! Niciodată n-am să-ți pot spune...! Am fost un prost crezând că se poate!)*

- Uite, tată... n-are nici un rost să mai discutăm... Oricum, n-am chef să vorbim despre asta.

Vedeți cât suntem de limitați, când încercăm să înțelegem pe altcineva numai cu ajutorul cuvintelor - mai ales când îl privim prin proprii noştri ochelari?

Vedeți cât de limitative sunt răspunsurile noastre autobiografice pentru cineva care încearcă sincer să ne facă să-i înțelegem biografia?

Niciodată nu veți putea pătrunde în sufletul cuiva, nici vedea lumea aşa cum o vede, până nu sunteți mânați de dorința sinceră de a-l înțelege, susținuți de fermitatea de caracter, de un Cont Afectiv substanțial şi de abilitatea de a asculta cu empatie.

Tacticile - adică vârful icebergului - ascultării empatice cuprind patru etape. Prima, şi cea mai puțin eficace, este *imitarea conținutului.* Este tactica preconizată în "ascultarea activă" sau cea "reflexivă". În lipsa unui caracter şi a unei relații integre, e resimțită ca jignitoare, şi oamenii reacționează păstrându-şi distanța.

Rămâne totuşi o tehnică de primă fază, în măsura în care vă obligă totuşi să ascultați ce se spune.

A imita conținutul e un lucru uşor. Asculți cuvintele ieşite din gura cuiva şi le repeți. Abia dacă îți foloseşti creierul.

- Tăticule, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Ce-ai spus? Crezi că şcoala e pentru fraieri?

N-ați făcut altceva decât să repetați ce s-a spus. N-ați evaluat, n-ați examinat, nici n-ați dat un sfat, nici n-ați interpretat. Cel puțin v-ați arătat interesul față de spusele lui. Dar pentru a înțelege, se cere mai mult.

Etapa a doua a ascultării empatice este *reformularea conținutului* E ceva mai eficace, însă limitată şi ea la comunicarea verbală.

- Tată, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Nu mai vrei să te duci la şcoală!

De rândul acesta, i-ați exprimat intenția cu propriile dv. cuvinte.

Ați reflecta la ceea ce spune, folosind cu precădere emisfera stângă, cea rațională, logfcă, a creierului.

Etapa a treia pune emisfera dreaptă în acțiune. *Reflectați sentimentele.*

- Tată, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Te simți frustrat!

Acum nu acordați atenție la ceea ce spune, ci la ceea ce resimte în timp ce vorbeşte.

Etapa a patra include pe a doua şi a treia: *reformulați conținutul şi reflectați sentimentele.*

- Tată, asta e! Şcoala e pentru fraieri!

- Te simți frustrat în legătură cu şcoala.

Frustrarea e sentimentul, şcoala e conținutul. Vă folosiți ambele emisfere cerebrale pentru a înțelege ambele componente ale comunicării lui.

Acum, ceea ce se întâmplă când recurgeți la a patra tactică a ascultării empatice e pur şi simplu incredibil. Încercând cu sinceritate să-l înțelegeți, reformulând conținutul spuselor sale şi reflectându-i sentimentele, îi oferiți aer psihologic. Mai mult, îl ajutați să-şi limpezească gândurile şi emoțiile. Şi pe măsură ce-i creşte încrederea în dorința dv. sinceră de a-l asculta şi înțelege, dispare bariera dintre ceea ce se petrece în sinea lui şi comunicare.

Se produce o deschidere de Ia suflet Ia suflet. Nu mai gândeşte şi simte ceva, şi transmite altceva. Dă curs liber gândurilor şi sentimentelor celor mai intime, celor mai vulnerabile.

- Tată, asta e! Şcoala e pentru fraieri! *(Vreau să stau de vorbă cu tine, să-ți atrag atenția).*

- Te simți frustrat cu privire la şcoală? *(Chiar aşa! Asta simt!)*

- E inutilă! îmi pierd timpul!

- Simți că nu te alegi cu nimic? *(Stai să mă gândesc, chiar asta am vrut să spun?)*

- Cam aşa. Nu învăț nimic care să-mi fie de folos. De pildă, uităte la Joe. A plecat din şcoală şi repară maşini. Face o grămadă de bani. Practic, nu?

- Crezi că Joe a avut o idee bună? *(Mm...)*

- Ei bine, cred că, într-un fel, da. Azi câştigă bine. Dar peste câțiva ani, pariez că o să-şi dea palme.

- Crezi că va simți că a luat o hotărâre greşită?

- Va fi silit să recunoască. Vreau să spun că dacă n-ai studii, n-ai cum reuşi în lumea asta.

- Studiile sunt importante...

- Da! Vreau să spun că dacă n-ai o diplomă şi dacă nu-ți poți lua im serviciu, nici merge la colegiu, ce se alege din. tine? Trebuie să studiezi!

- E important pentru viitor...

- Da.

- Ştii... Îmi pare rău. Dar - dar n-o să-i spui mamii?

- Nu vrei ca mama să afle singură.

- Nu... Ba cred că poți să-i spui. Oricum, odată şi odată tot o să afle. Tată! Am dat un test astăzi - un test de recitare. Şi, tată mi-au spus că sunt la nivel de clasa a patra! Eu care sunt într-a doua de liceu!

Ce uriaşă diferență câfid vreți să înțelegeți cu tot dinadinsul!

Sfaturile cele mai bine intenționate din lume nu fac cât un blid de linte dacă nu ne adresăm adevăratei probleme. Şi niciodată nu o vom afla dacă rămânem captivi în propria noastră autobiografie, în propriile noastre paradigme, dacă nu ne scoatem puțin ochelarii, să privim lumea şi dintr-o altă perspectivă.

- Am să fiu dat afară, tată'...Şi dacă tot vor să mă exmatriculeze, mai bine renunț eu mai întâi. Dar nu vreau să mă dau bătut.

- Nu ştii ce să faci. Eşti într-o dilemă.

- Ce crezi c-ar trebui să fac, tată?

Încercând mai întâi să înțeleagă, ce a făcut acest tată? Dintr-o posibilă tranzacție, a creat un prilej de transformare. În loc de a rămâne la nivelul superficial al comunicării - chestiunea trebuie rezolvată - a dat naştere unei situații cu efect transformator asupra fiului, dar şi asupra relației tată-fiu. Lăsând la o parte experiența sa de viață, făcând un real efort de înțelegere, a investit substanțial în Contul Afectiv, şi a creat băiatului climatul propice unei deschideri sufleteşti, strat după strat, până la fondul problemei.

Acum, tatăl şi fiul stau amândoi de aceeaşi parte a mesei, cu ochii fixați asupra problemei, în loc de a se privi față în față, unul de o parte, altul de cealaltă parte a mesei. Fiul a devenit receptiv la experiența de viață a tatălui, îi cere sfatul.

Însă din clipa în care începe să-i dea sfaturi, tatăl trebuie să fie foarte atent la reacțiile băiatului. Câtă vreme răspunsurile sunt *logice,* tatăl poate continua să întrebe, să sfătuiască. Îndată ce răspunsul trădează o *emoție,* se impune o ascultare empatică.

- Să *cauți un* ajutor pentru examenul de recitare. Poate să-ți găseşti un meditator sau... parcă există un curs pregătitor?

- M-am şi interesat. Dar se ține în două seri consecutive şi toată ziua de sâmbătă. E mult prea mult!

Simțind emoția din acest răspuns, tatăl se reîntoarce la *empatie.*

- Da, prea ar fi scump plătit!

- Nu-i aşa? Şi mai e ceva, tată, am promis celor din a 6-a că le voi fi pregătitor.

- Şi nu vrei să te dezici.

- Dar să-ți spun ceva, tăticule. Dacă aş fi convins că acel curs mi-ar fi de un real ajutor, aş sta acolo seară de seară. Aş găsi eu pe cineva să-i pregătească pe copiii aceia.

- Ai nevoie de meditații, dar nu eşti sigur că-ți pot fi de folos?

- Crezi că aş avea de câştigat, tată?

Fiul se arată iarăşi deschis şi logic. Apelează din nou la experiența de viață a tatălui. Alt prilej pentru acesta de a-l influența şi de a-i modifica optica.

În anumite ocazii transformarea are loc fără sfaturi venite din afară. Deseori, când li se oferă oamenilor prilejul de a se deschide, îşi clarifică singuri problemele şi găsesc şi soluțiile pe parcurs.

Alteori au o nevoie de puncte de vedere suplimentare, ajutătoare.

Cheia este de a urmări cu toată sinceritatea interesul individului, de a-l asculta cu empatie şi de a-l lăsa să-şi contureze problemele şi soluțiile pas cu pas, în ritmul lui. Când oamenii sunt realmente în suferință şi-i ascultați cu sincera dorință de a-i înțelege, veți rămâne uluit cât de repede se deschid. Abia aşteaptă să se destăinuie, mai cu seamă copiii, şi nu atât celor de o seamă cu ei, cât părinților. Şi o vor face, dacă simt că după aceea părinții îi vor iubi la fel, fără a pune condiții, fără a-i judeca sau a-i lua în râs.

Dacă faceți efortul de a înțelege fără ipocrizie nici intenții rele, veți rămâne uimit de undele de caldă împărtăşire pe care le veți recepta de la altă ființă umană. Uneori nici nu e nevoie de cuvinte pentru o comunicare empatică. Cuvintele pot fi chiar un impediment. De aceea tehnica, de una singură, nu dă rezultate.

Modul empatic de comunicare transcende tehnicile.

Am enumerat diferitele tactici ale ascultării empatice, deoarece tactica este o componentă importantă a deprinderii. Avem nevoie de tactici. Însă, repet, ele nu au nici o eficiență dacă nu decurg din dorința sinceră de a înțelege. Oamenii reacționează advers îndată ce se simt manipulați. Când aveți de a face cu persoane apropiate, e recomandabil să le spuneți ce aveți de gând. "Am citit cartea aceea despre ascultarea empatică şi m-am gândit la relația dintre noi.

Mi-am dat seama că nu ți-am dat atenția cuvenită. Vreau să te ascult. Îmi vine greu. Mai calc în strâchini, dar să ştii că nu renunț.

Țin mult la tine, crede-mă, şi vreau să te înțeleg. Poate că vrei să mă ajuți şi tu". A-ți mărturisi motivele reprezintă o imensă investiție afectivă. /

Dar dacă nu sunteți sinceri, în locul dv. n-aş încerca.

Dezvăluirea unor vulnerabilități ar putea să se întoarcă împotriva dv., dacă o persoană constată că de fapt nu vă pasă de ea, că n-ați ascultat-o cu adevărat, şi ea rămâne deschisă, expusă şi lezată.

"Tehnica", vârful icebergului, trebuie să răsară din baza masivă, nevăzută, a unui caracter integru.

Unii obiectează că ascultarea empatică cere prea mult timp.

Poate, la început; dar mai târziu îl economiseşte. Dacă eşti medic şi vrei să prescrii un medicament adecvat, trebuie să pui şi un diagnostic corect, nu? N-o să spui: "Sunt foarte grăbit. N-am timp să vă ascult. Luați această rețetă..."

Sigur, ascultarea empatică cere timp, dar de departe nu atât cât ar lua dacă ați încerca să îndreptați neînțelegeri prelungite, să reînnodați fire rupte, să trăiți cu probleme neformulate şi nerezolvate, să vă confruntați cu consecințele de a-i fi lipsit pe oameni de aer psihologic.

Cine ascultă cu empatie şi discernământ poate simți ce se întâmplă în adâncul interlocutorului şi poate manifesta o asemenea acceptare, o asemenea înțelegere, încât celălalt să se simtă în siguranță şi să se deschidă încetul cu încetul, pas cu pas, până când se atinge miezul delicat al problemei.

Oamenii doresc să fie înțeleşi. Şi oricât de mare va fi investiția de timp, tot atât de mari vor fi şi efectele, cu condiția să procedați la o înțelegere *corectă,* a situațiilor şi să aveți un mare Cont Afectiv în bancă - care rezultă chiar din clipa în care o persoană se simte cu adevărat înțeleasă.

ÎNȚELEGERE ŞI PERCEPȚIE

Pe măsură ce veți învăța să ascultați cu atenție, veți constata iarăşi şi iarăşi imensele deosebiri de percepție care există de la om la om. Veți constata şi impactul acestor deosebiri când oamenii sunt puşi în situația de a conlucra în împrejurări de interdependență.

Dv. vedeți pe "tânăra doamnă", eu pe "cea bătrână". Şi amândoi putem avea dreptate.

Poate că priviți lumea prin ochelarii unui om al cărui centru de interes este soția; eu o văd prin lentilele centrate pe bani ale intereselor economice.

Poate că sunteți reprezentantul a ceea ce am numit Mentalitatea Abundenței, iar eu al Mentalității Restriştei.

Poate că abordați problemele prin paradigma emisferei drepte, preponderent vizuală, intuitivă, hoîistică, iar eu lucrez cu precădere cu cea stângă, sunt de felul meu foarte analitic şi verbal.

Modul nostru de percepție poate fi extrem de diferit. Şi amândoi am trăit eu paradigmele noastre ani şi ani de zile, considerându-le ca "fapte", şi punând sub semnul întrebării caracterul şi competența intelectuală a tuturor celor care nu sunt în stare să vadă "faptele"....

Acum, în ciuda tuturor deosebirilor care ne despart, încercăm să lucrăm împreună - în căsnicie, la slujbă, la un proiect comunitar să gospodărim resursele disponibile, să obținem rezultatele dorite.

Cum vom proceda? Cum vom depăşi limitele percepțiilor noastre subiective pentru a comunica efectiv, pentru a coopera în vederea unor scopuri comune, propunând soluții de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG ?

Răspunsul este chiar DEPRINDEREA 5, primul pas către elaborarea modalității CÂŞTIG/CÂŞTIG. Chiar dacă - şi mai ales când - partenerul dv. procedează cu altă paradigmă, începeți prin a face un prim efort: acela de a-l înțelege.

Acest principiu a dat extraordinare rezultate când a fost aplicat de către un director, care mi-a împărtăşit următoarea experiență:

"Lucram într-o mică companie care era în tratative cu o mare instituție bancară națională. Această instituție îşi chemă pe calea aerului consilierii juridici din San Francisco, negociatorul din Ohio şi preşedinții a două din băncile ei mai importante, pentru a alcătui o echipă de negociere de opt persoane. Compania pentru care lucram hotărî să adopte sistemul CÂŞTIG/CÂŞTIG ORI NETRANZACȚIONARE.

Doreau o creştere substanțială în sfera serviciilor şi a costului, însă erau copleşiți de cererile acestei mari instituții financiare.

Preşedintele companiei s-a aşezat la masa de negociere cu următoarea introducere: "Am dori ca dv. să redactați contractul în termenii ce vă convin, pentru a ne putea convinge că înțelegem cum se cuvine condițiile şi îngrijorările dv. Vom lua în considerație şi unele, şi altele. După aceea vom discuta despre prețuri."

Membrii echipei de negociere erau copleşiți de uimire: li se oferea posibilitatea de a redacta contractul! Le-au fost necesare trei zile pentru a formula condițiile.

Când le-au prezentat, preşedintele nostru a spus: "Acum haidem să ne asigurăm că vă înțelegem cum trebuie!" Şi a luat contractul de la început, reformulând articolele unul după altul, reflectând implicațiile afective, până când şi el şi ei s-au convins că au înțeles aspectele realmente importante: "Da, aşa e. Nu, nu e chiar ceea ce am intenționat noi...da, da, asta e."

Când a înțeles exact punctul lor de vedere, preşedintele a început să explice câteva dintre rezervele sale, din punctul lui de vedere - şi l-au ascultat cu atenție! Erau dispuşi să asculte. Nu aveau nevoie să lupte pentru a căpăta aer. Începută într-o atmosferă formală, de suspiciune şi cvasi-ostilitate negocierea s-a trasnforrnat intr-o ambianță propice unei conlucrări cât se poate de fertile.

La încheierea discuțiilor, membrii echipei de negociere au spus în esență: "Vrem să lucrăm cu dv. Vrem să încheiem afacerea. Fixați prețul şi vom semna."

APOI CĂUTAȚI SĂ FIȚI ÎNȚELEŞI

Încercați mai întâi să înțelegeți... *şi pe urmă să fiți înțeleşi.* A şti să te faci înțeles este a doua jumătate a DEPPJNDERII 5, la fel de hotărâtoare în elaborarea soluțiilor de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG.

Am definit adineaori maturitatea ca fiind echilibrul dintre curaj şi considerația acordată celorlalți. A căuta să înțelegi necesită considerație; a fi înțeles, curaj. Soluția CÂŞTIG/CÂŞTIG presupune prezența ambelor însuşiri. Prin urmare, în toate situațiile de natură interdependentă, a fi înțeles este un lucru de maximă importanță.

Antichitatea greacă elaborase o splendidă filosofie, bazată pe o serie de trei concepte: *ethos, pathos, logos.* Părerea mea e că aceşti trei termeni conţin esenţa tacticii "caută mai întâi să înţelegi" şi cea a prezentărilor eficiente.

Ethos exprimă credibilitatea dv. personală, încrederea pe care o inspiră integritatea şi competenţa dv. şi Contul dv. Afectiv. *Pathos* e latura empatică - e sentimentul; înseamnă a intra în rezonanţă în plan afectiv cu ceea ce vă comunică altcineva. *Logos* este componenta raţională a prezentării.

Observaţi succesiunea: ethos, pathos, logos - caracterul dv., calitatea relaţiilor dv., logica prezentării. Iată încă o mare mutaţie de paradigmă: majoritatea oamenilor, când au de făcut o prezentare, pornesc direct de Ia logos - îşi expun ideile la modul logic al emisferei stângi. Şi încearcă să convingă pe ceilalţi de validitatea acestei logici, fără a lua mai întâi *ethosul* şi *pathosul* în consideraţie.

O cunoştiinţă a mea se simţea frustrată, deoarece patronul său se cantonase într-un stil de conducere pe care ea îl considera neproductiv.

- De ce nu face nimic? mă întrebă. Am discutat cu el în acest sens, recunoaşte că e adevărat, dar nu întreprinde nimic.

- De ce nu-i prezinţi nişte propuneri eficiente? l-am întrebat la rândul meu.

- I-am prezentat, a replicat.

- Ce înţelegi prin "eficient"? Pe cine trimit la recalificare când comerciantul nu face vânzări - pe cumpărător, cumva? Eficienţă înseamnă că treaba merge, înseamnă P/CP. Ai contribuit cu ceva la schimbarea pe care o doreşti? Ai avut grijă ca relaţia voastră să fie bună? Cum a fost primită prezentarea ta?

- Ţi-am spus, n-a făcut nimic. N-a vrut să asculte.

- Atunci fă ce-ţi spun: o prezentare eficientă, în care să comunici empatic cu intelectul lui. Trebuie să-i pătrunzi în creier.

Formulează-ţi opiniile în mod simplu şi cât mai imagistic, descrie-i mai bine decât ar face-o el alternativa care îi surâde. O să fie puţină bătaie de cap, dar meritä. Ce crezi? Eşti dispus să încerci?

- Dar de ce atâtea complicaţii?

- Cu alte cuvinte, îi ceri să-şi schimbe întregul stil de conducere, şi dumneata nu eşti dispus să-ţi modifici metoda de prezentare?

- Da, chiar aşa.

- Ei bine, i-am răspuns, atunci nu-ţi rămâne altceva de făcut decât să zâmbeşti şi să înduri!

- Nu pot, îmi răspunde. E un compromis pe care nu-l pot accepta.

- Foarte bine! Atunci pune-te pe treabă şi redactează o prezentare eficientă. Face parte din CERCUL dumitale DE INFLUENŢĂ.

Până la urmă a refuzat s-o facă. Efortul i se părea prea mare.

Altă cunoştinţă a mea, profesor universitar, s-a arătat dispus să plătească preţul. A venit într-o zi la mine şi mi-a spus: "Stephen, nu ajung niciodată pe lista priorităţilor în acordarea fondurilor necesare cercetărilor mele, pentru că nu se înscriu în cadrul intereselor departamentului."

După ce am examinat amândoi situaţia, i-am propus să conceapă o prezentare "eficientă", folosind metoda ethos, pathos, logos. "Ştiu că eşti sincer," i-am spus, "şi că tema cercetării dumitale ar aduce mari beneficii. Ar trebui să descrii alternativa pe care ei o susţin mai bine decât ar face-o ei. Demonstrează-le cât de bine îi înţelegi. Apoi explică în amănunt logica pe care se întemeiază cererea ta."

- Am să încerc, spuse.

- Vrei să repetăm împreună? i-am propus. A fost de acord şi am făcut o repetiţie generală a viitoarei lui înfăţişări în faţa comisiei.

Şi-a început prezentarea spunând: "Vă rog să-mi îngăduiţi mai întâi să vă înţeleg intenţiile şi obiectivele, şi temerile dv. În legătură cu prezentarea şi recomandările mele".

Fără să se grăbească, încet, treptat, le-a demonstrat cât de bine înţelegea punctul lor de vedere şi în ce măsură îl respecta; la mijlocul prezentării, unul dintre profesori, decan de vârstă, s-a aplecat spre alt profesor dând aprobativ din cap şi, întorcându-se spre solicitant, îi spuse: "Aţi obţinut ce-aţi cerut."

Dacă vă puteţi expune ideile cu claritate, amănunţit, ilustrativ şi, înainte de toate, în contextul unei înţelegeri autentice a paradigmelor şi preocupărilor celeilalte părţi, măriţi în mod considerabil credibilitatea ideilor dv.

Nu mai sunteţi prizonierii propriilor dv. idei, ţinând discursuri grandilocvente de la o tribună improvizată. Înţelegeţi cu adevărat.

Materialul prezentat poate fi chiar altul decât cel pe care l-aţi prezentat iniţial - făcând un efort de înţelegere, aţi învăţat ceva.

DEPPJNDEREA 5 dă noi calităţi prezentărilor dv.: o mai mare acurateţe, mai multă integritate. Şi oamenii le simt. Simt că sunteţi profund convins de ideile pe care le prezentaţi, că aţi ţinut cont de toate faptele cunoscute, de tot ceea ce aţi perceput, şi că rezultatele vor fi benefice pentru toată lumea.

ÎNTRE PATRU OCHI

DEPRINDEREA 5 are un impact puternic pentru că este chiar în CENTRUL dv. DE INFLUENŢĂ. În situaţiile interdependente, mulţi factori se află în CERCUL dv. AL ÎNGRIJORĂRILOR - dificultăţi, dezagramente, împrejurări nefavorabile, comportamentul celorlalţi.

Şi dacă vă îndreptați energiile în acea direcție, le epuizați - iar rezultatele pozitive sunt minime.

Dar puteți oricând încerca să înțelegeți. E un factor care depinde întru totul de dv. Procedând astfel, concentrându-vă pe CERCUL DE INFLUENȚĂ, veți izbuti să-i înțelegeți pe ceilalți în profunzime. Veți dispune de informații corecte, veți ajunge rapid în miezul problemelor, faceți importante depuneri în CONTUL AFECTIV şi oferiți oamenilor aerul psihologic de care au nevoie pentru a coopera eficient.

Este abordarea pe care am numit-o "dinăuntru - în afară". Pe măsură ce o folosiți, urmăriți ce se întâmplă în CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ. Ascultând cu atenție, deveniți influențabil. Dar a te deschide influenței este cheia pentru a-i putea influența pe alții.

CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ se extinde. Vă dovediți capabil de a exercita o influență asupra multor factori din CERCUL dv. AL ÎNGRIJORĂRILOR.

Urmăriți şi ce se întâmplă în dv. Cu cât îi înțelegeți mai bine pe ceilalți, cu atât îi veți aprecia mai mult. Veți simți şi nevoia de a-i respecta, căci a atinge sufletul cuiva înseamnă a păşi pe pământ sfânt.

DEPRINDEREA 5 poate fi aplicată chiar din acest moment, îndată ce veți avea ocazia de a comunica cu cineva, lăsați-vă de o parte autobiografia, şi faceți un sincer efort de înțelegere. Chiar dacă oamenii nu sunt dispuşi să poarte un dialog deschis, puteți fi empatic. Le puteți simți pulsul sufletesc, locurile nevralgice, şi să vă purtați în consecință. "Pari abătut, astăzi." S-ar putea să nu spună nimic. N-are a face. Ați dat dovadă de înțelegere şi respect.

Nu insistați: aveți răbdare; purtați-vă cu considerație.

Comunicarea nu trebuie să fie neapărat verbală - dacă vă cultivați senzitivitatea şi discernământul, ieşind din îngrăditura dv. Îi puteți simți după cum se comportă.

Şi dacă sunteți cu adevărat proactiv, puteți crea ocazii de natură să preîntâmpine situațiile critice. Nu trebuie să aşteptați momentul când fiul sau fiica dv. vor avea necazuri la şcoală, nici următoarea întâlnire de afaceri, pentru a face efortul de "a înțelege mai întâi."

Căutați prilejul de a sta de vorbă între patru ochi cu copiii dv.

Ascultați-i. Înțeîegeți-i. Priviți cu ochii lor casa dv. , viața lor şcolară, problemele de care se lovesc. Investiți în Contul lor Afectiv. Oferiți-le aerul necesar.

Ieşiți cât mai des cu soția dv. Luați masa împreună, căutați o ocupație ori un divertisment care să vă placă amândurora.

Ascultați-o, priviți viața cu ochii ei.

N-aş renunța pentru nimic în lume la ceasurile petrecute zilnic împreună cu Sandra. Ne străduim mereu să ne înțelegem cât mai bine cu copiii noştri.

Comparăm modul în care percepem fiecare dintre noi o anumită situație sau ne amuzăm să mimăm diferite feluri de a ne apropia de copii în momentele critice, inevitabile în viața de familie. Mă transpun în rolul unuia dintre copii şi cer o favoare oarecare, cu toate că n-am respectat îndatoririle casnice care îmi fuseseră încredințate - iar Sandra îşi joacă rolul de mamă. Aceste mici aramatizari sunt jucate, reluate şi modificate în mod cât mai veridic; e un fel de antrenament ce ne permite să fim consecvenți în aplicarea principiilor educaționale. Cele mai utile roluri au fost cele in care am reconstituit, ameliorându-le, secvențe stressante din trecut, când noi, părinții, ne-am comportat de-a dreptul "prosteşte".

Timpul investit în efortul de a-i înțelege pe cei dragi aduce uriaşe dividende în comunicare, înlesnind-o, adâncind-o. Şi multe dintre conflictele care umbresc viața maritală sau familială nu mai pot lua proporții. Persoanele sunt atât de deschise unele față de altele, încât orice conflict potențial e înăbuşit în germene. Există considerabile rezerve în Contul Afectiv pentru rezolvarea paşnică a eventualelor dificultăți.

In cadrul afacerilor, puteți sta de vorbă cu fiecare dintre angajații dv. ori de câte ori se iveşte prilejul. Ascultați-i, străduiți-vă să-i înțelegeți. Instituiți în afacerile dv, personal de control şi sisteme de informații pentru a fi ținut la curent, în mod cinstit şi corect, cu reacțiile clienților, ale furnizorilor şi angajaților dv. Dați importanță elementului uman, în aceeaşi măsură cu cea acordată elementului financiar sau tehnic. Când apelați la resursele umane într-o afacere, faceți uriaşe economii de timp, energie şi bani la toate nivelele.

Acuitați, învățați. Şi oferiți aer psihologic celor care lucrează pentru, şi alături, de dv. Creați un climat de loialitate, care va depăşi cu mult cerințele unei simple prezențe fizice de la 8 la 5 la slujbă.

Prin urmare, străduiți-vă să înțelegeți mai întâi. Înainte de a se ivi dificultăți, înainte de a încerca să evaluați şi să prescrieți, înainte de a vă prezenta propriile dv. idei - încercați să înțelegeți.

E o deprindere de maximă eficiență în relațiile de interdependență.

Ori de câte ori facem acest efort de înțelegere a Celuilalt, deschidem larg uşa soluțiilor creative, descoperim o a treia alternativă. Diferențele dintre noi nu mai'sunt pietre de poticnire în calea comunicării şi a progresului. Dimpotrivă, devin trepte, conducând la o conlucrare sinergică.

SUGESTII DE APLICARE

1. Alegeți o situație în care Contul Afectiv pare a fi epuizat. Reflectați asupra ei şi notați în scris situația aşa cum ar resimți-o persoana în cauză. La viitoarea întâlnire, ascultați-o cu. atenție, comparând ceea ce percepeți cu ceea ce ați notat. Presupunerile dv. au fost corecte? Ați înțeles felul ei de a vedea lucrurile?

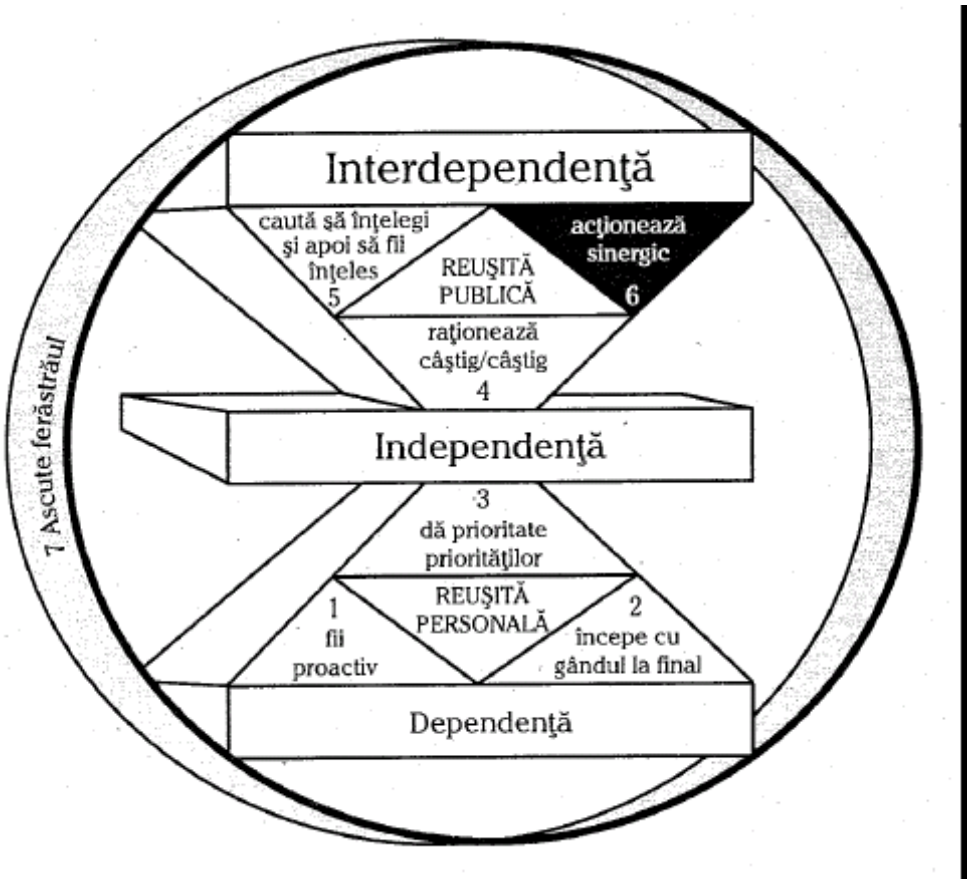
Comentați cu o persoană apropiată conceptul de empatie. Spuneți-i că de-acum înainte, aveți de gând să ascultați cu atenție pe ceilalți, şi studiați-i reacția peste o săptămână. Cum ați făcut? Cum s-a simțit persoana respectivă?

Cu prima ocazie, când veți putea urmări o conversație între mai multe persoane, acoperiți-vă urechile pentru câteva minute şi priviți cu atenție. Ce emoții, ce sentimente se transmit dincolo de comunicarea verbală?

Când vă veți surprinde dând răspunsuri de tip autobiografic examinând, evaluând, sfătuind sau interpretând - încercați să dați situației altă întorsătură, recunoscând că ați greşit şi cerându-vă scuze. (îmi pare rău, mi-am dat seama că n-am făcut efortul de a vă înțelege cum se cuvine. Dacă nu vă supărați, vă rog s-o luăm de la capăt.) Vă creați în acest fel un depozit în Contul Afectiv.

Când veți mai avea de făcut o prezentare, încercați s-o concepeți la modul empatie. Descrieți punctul de vedere al celeilalte părți la fel sau chiar mai bine decât susținătorii ei; apoi asigurați-vă că punctul dv. de vedere va fi înțeles dinăuntrul cadrului lor de referință.

Deprinderea 6 Acțiunea sinergică



Principiile cooperării creative

Mă las călăuzit de speranța unu în lucrurile cruciale - unitate în cele importante - diversitate în toate celelalte - generozitate

Cuvântul inaugural al Preşedintelui BUSH

Când Sir Winston Churchill a fost solicitat să ia comanda pregătirilor de război ale Marii Britanii, a declarat că întreaga lui viață a destinat-o acestei chemări. Tot aşa, putem spune că exercițiul tuturor celorlalte deprinderi ne pregăteşte pentru DEPRINDEREA UNEI ACȚIUNI SINERGICE.

Înțeleasă aşa cum se cuvine, sinergia este cea mai elevată activitate a vieții - adevăratul test şi expresia tuturor celorlalte deprinderi laolaltă.

În formele superioare ale sinergiei se concentrează cele patru înzestrări specific umane, motivația principiului CÂŞTIG/CÂŞTIG şi capacitatea comunicării empatice - permițându-ne să facem față situațiilor celor mai critice din viață. Efectele sunt de-a dreptul miraculoase. Ne dovedim capabili de a crea noi alternative - ceva ce n-a existat mai înainte.

Sinergia este esența conducerii centrate pe principii, esența educației bazate pe principii. Are efect catalizator şi unificator, şi descătuşează neaşteptate potențialități creatoare. Toate deprinderile pe care le-am descris sunt etape pregătitoare ale miracolului pe care-l repezintă sinergia.

Ce este sinergia? Pe scurt, înseamnă că întregul este mai mare decât suma părților care îl alcătuiesc. Cu alte cuvinte, relația dintre părți este şi ea o parte integrantă a întregului. Şi nu mia oarecare, ci partea catalizatoare, cea mai unificatoare, un adevărat generator de forță.

Proces creativ, dar în acelaşi timp neliniştitor - nu putem şti cu precizie ce se va întâmpla, nici unde vom ajunge. Nu ştim ce noi stressuri sau obstacole se pot ivi în cale. E nevoie de o mare securitate interioară pentru a da frâu liber spiritului de aventură, inventMtății şi creativității. Trebuie să părăsiți zona de confort a "taberei" şi să vă confruntați cu pământuri noi, pe drumuri neumblate, în plină sălbăticiune. Deveniți pionieri, deschizători de drumuri, de noi posibilități, de noi teritorii şi continente, pe unde, mai târziu, şi alții vă pot urma.

Sinergia există peste tot în natură. Două plante sădite una lângă alta îşi împletesc rădăcinile, îmbunătățesc calitatea solului şi cresc mult mai viguroase decât separat.

Întregul e mai mult decât suma părților lui. Aici unu şi cu unu fac trei, uneori chiar mai mult.

Se pune problema când şi cum putem aplica acest principiu al cooperării creative. - existente în natură - şi în domeniul interrelațiilor umane. Viața familială ne oferă cele mai frecvente ocazii de a studia efectele sinergiei şi de a o

practica. Esența sinergiei costă în valorificarea diferențelor - a le respecta, a compensa slăbiciunile, a sprijini capacitățile.

Este evident că diferențele fizice între bărbați şi femei sunt puse în valoare. Dar ce se întâmplă cu diferențele de ordin social, intelectual, afectiv? N-ar putea fi şi ele prilejuri de creație ale unor noi forme de conviețuire, incitante şi fertile? S-ar crea astfel o ambianță psihologică în care toți să se simtă încurajați, care să mărească încrederea în sine şi sentimentul, propriei valori; ocazia pentru fiecare participant de a se maturiza, mai întâi în sensul unei autonomii interioare, apoi de a dobândi treptat o conştiință vie a interdependenței. Oare concepția unei activități sinergice n-ar reprezenta un nou scenariu pentru generațiile viitoare - axat mai mult pe serviciu şi pe contribuția personală, şi mai puțin pe dominație, ostilitate şi egoism? Un scenariu mai deschis, mai încrezător, mai generos, mai puțin defensiv şi politic; care să întrețină un climat de solicitudine şi de dăruire necondiționată, din care să lipsească posesivitatea şi spiritul de critică distructivă.

Comunicarea sinergică

A comunica sinergie înseamnă a vă deschide - intelectual şi afectiv - fără rețineri, unor noi posibilități, unor noi alternative şi opțiuni. S-ar părea că DEPRINDEREA 2 (gândirea cu finalitate) e omisă, dar de fapt se întâmplă contrariul: e pusă în aplicare. Când vă angajați într-o comunicare sinergică, nu sunteți siguri cum vor decurge lucrurile. Însă sunteți animați de un elan. o siguranță interioară şi un spirit de aventură care vă dau încrederea că totul va lua o întorsătură favorabilă. Aceasta este finalitatea pe care o aveți în minte.

Porniți cu convingerea că părțile implicate se vor arăta înțelegătoare şi că atmosfera entuziastă pe care o creați va da naştere unui schimb deschis de păreri, unui spirit de sinceră şi caldă reciprocitate, în dorința de a învăța unii de la alții.

Sunt foarte mulți cei care n-au trăit, nici măcar într-o mică măsură, o conviețuire sinergică în viața lor de familie, mei în cea socială. Au fost crescuți şi "programați" în concepția unei comunicări de tip dominator sau defensiv, sau în credința că nu te poți încrede nici în viață, nici în ceilalți oameni. Ei nu se pot deschide cu adevărat față de DEPRINDEREA 6 şi de principiile ei.

Iată una din marile tragedii, din marile irosiri ale vieții! Uriaşe potențialități rămân în stare latentă, neatinse şi nefolosite. Atâția oameni trăiesc zi de zi o viață lipsită de eficiență, necunoscându-şi şi neutilizându-şi potențialul. Se pot întâlni cu beneficiile sinergiei doar în zone mărunte, periferice, ale vieții lor.

Poate că păstrează amintirea unei trăiri în care au simțit că pot acționa creativ - poate în sport, când pentru un timp au participat la un autentic spirit de

echipă. Sau într-o situație-lirnită, când oamenii fraternizează spontan, uitând de eul lor şi de orgoliu, pentru a salva viața cuiva sau a găsi soluția unei crize.

Multora evenimentele de acest gen le pot părea neobişnuite, neverosimile sau chiar miraculoase. Şi totuşi nu e deloc aşa! Aceste situații pot fi create în mod regulat, consecvent, aproape zilnic în viața tuturor. Însă e nevoie de un puternic sentiment de siguranță interioară, de o deschidere fără rezerve şi de cutezanță - de lipsa de teamă față de eventualele riscuri.

Căci multe din încercările noastre de a fi creativi operează cu imprevizibilul. Par deseori ambigue, incerte, cu şanse egale de pierdere ori de câştig. Numai cei care îşi găsesc siguranța interioară în fidelitatea față de principii şi de valorile lor mtime pot tolera cu uşurință situațiile echivoce. Pentru ceilalți, implicarea în întreprinderi ce solicită un aport creativ e un lucru dezagreabil şi deprimant. Nevoia lor de certitudine, de previzibilitate este mult prea mare.

SINERGIA LA CURSURI

În calitatea mea de profesor am început să cred că adevăratele cursuri - adică cele mai fertile - sunt cele care se petrec la hotarele haosului. Abordarea sinergică reprezintă un test atât pentru profesor, cât şi pentru studenți - dovedeşte în ce măsură sunt, sau nu, deschişi față de principiul conform căruia întregul este mai mult decât suma părților lui.

Se ivesc momente în care nici profesorul, nici studenții nu-şi mai dau seama ce se va întâmpla. Totul începe într-o atmosferă de siguranță generală, care permite o deschidere a tuturor față de toți, în care unii învață de la ceilalți şi-şi ascultă cu multă atenție ideile.

Urmează un brainstorming, în care spiritul de evaluare e subordonat spiritului imaginativ şi creativ, şi unei intense conlucrări intelectuale. Şi atunci apare un fenomen cu totul şi cu totul neobişnuit. Întreaga clasă intră într-o stare de participare vibrantă, entuziastă, la un alt tip de încredere reciprocă, la alte idei, la o nouă direcție încă nedefinită şi pe care toți o simt într-un mod aproape palpabil.

Sinergia se instalează când un grup face în mod- spontan şi tacit un acord colectiv în care sunt abandonate vechile scenarii în favoarea altora, noi.

N-am să uit niciodată un curs îri care predam filosofia şi stilul conducerii. Intrasem într-a treia săptămână a semestrului când, în cadrul prezentării făcute de o persoană, ea se întrerupe pentru a relata o trăire personală extrem de dramatică, într-un mod în acelaşi timp foarte emoționant şi lucid. O undă de smerenie şi deferentă se aşternu peste toți cei din clasă - respect pentru persoană, admirație pentru curajul ei.

Atmosfera deveni un sol fertil pentru un efort sinergie şi creativ.

Prinzând curaj, şi alţii şi-au relatat propriile experienţe, învăţăturile trase şi chiar îndoielile faţă de ei înşişi. Climatul de încredere şi de securitate a deschis inimile tuturor. În loc să prezinte comunicările pregătite, au început să dezbată ideile şi concluziile ce se iviseră pe neaşteptate, creând un scenariu cu totul inedit în cadrul unui curs obişnuit.

Nu pot spune cât de intens m-am implicat. Aş spune că eram pur şi simplu fascinat - valurile de sugestii creative mi se păreau pură magie. Am simţit că renunţam la planul prevăzut pentru acel curs; intuiam posibilităţi cu fotul noi. Nu era vorba de simple elanuri fanteziste; se conturau teme mature, solide, pline de substanţă, depăşind cu mult planul iniţial.

Am abandonat programa analitică, manualele cumpărate şi toate planurile elaborate până atunci, şi ne-am fixat noi proiecte şi noi tematici. Ne-a cuprins un asemenea entuziasm faţă de neprevăzutul situaţiei, încât trei săptămâni mai târziu am simţit cu toţii un impuls irezistibil de a împărtăşi altora fenomenul pe care-l trăiam.

Am hotărât să scriem o carte în care să descriem tot ceea ce învăţasem în acest răstimp, şi concluziile privind subiectul studiului nostru - principiile conducerii. S-a modificat tematica, s-au făcut proiecte, s-au format noi grupuri de studiu. Studenţii au muncit mult mai mult decât In cadrul programului anterior, şi din cu totul alte motive.

Această experienţă a generat un climat psihologic nemaiîntâlnit, de solidaritate şi sinergie, care nu s-a destrămat nici la sfârşitul semestrului. Ani de-a rândul s-au organizat întâlniri între membrii acelui curs. Chiar astăzi, cu atâţia ani mai târziu, ori de câte ori ne întâlnim. Încercăm să ne explicăm acel fenomen de pomină.

Faptul deosebit de interesant este rapiditatea cu care s-a instalat climatul de încredere ce a dat naştere acelei sinergii. Cred că se datora relativei maturităţi a participanţilor. Era ultimul semestru înainte de absolvire şi cred că doreau cu toţii ceva mai aparte decât un curs de calitate, erau însetaţi după ceva nou, ceva ineitant, în care să participe în mod creativ, printr-o contribuţie semnificativă.

A fost pentru ei o idee "căreia îi sunase ceasul".

Iar reţeta s-a dovedit excelentă. A trăi efectiv fenomenul de sinergie înseamnă infinit mai mult decât a ţine discursuri despre el, Iar a produce ceva nou şi semnificativ, infinit mai mult decât a învăţa ceva vechi.

Am mai trăit momente - şi cred că şi alţii au avut experienţe similare -.în care sinergia era pe cale de a se instala, momente suspendate pe marginea haosului şi care, dintr-o cauză sau alta, s-au prăbuşit în el. E trist de constatat că cei care au trecut prin asemenea situaţii abordează pe cele asemănătoare

marcați de acel eşec. Rămân pe poziții de defensivă, şi nu pot participa la dinamismul sinergetic.

Ei evocă pe acei administratori care, în baza abuzurilor câtorva membri ai organizației, stabilesc noi reguli şi regulamente, îngrădind libertatea de mişcare şi posibilitățile creatoare ale celorlalți. Sau acei asociați în afaceri care îşi imaginează cele mai prăpăstioase scenarii posibile, şi le traduc în limbaj juridic, ucigând spiritul creativ, întreprinzător, şi orice posibilitate a unei conlucrări sinergice.

De câte ori mă gândesc la experiențele acumulate în cadrul consultanțelor şi cursurilor de perfecționare pe care le-am ținut, pot afirma hotărit că cele mai izbutite au fost acelea unde s-a instalat sinergia. La început se ivea de obicei un moment critic; se cerea mult curaj pentru a-l depăşi - poate acela de a fi autentic în confruntarea cu un adevăr, personal, organizațional sau familial, care trebuia formulat îmbinând curajul, sinceritatea şi o dăruire necondiționată.

Din clipa aceea ceilalți se arătau mai deschişi, mai oneşti, mai autentici, şi comunicarea dobândea un caracter sinergie.

Conlucrarea devenea din ce în ce mai creativă şi se încheia cu concluzii şi planuri pe care nimeni nu le anticipase inițial.

După cum se exprima Cari Rogers; "Ceea ce este foarte personal este şi foarte general". Cu cât vă dovediți mai autentic şi vă exprimați mai sincer, mai ales privitor la experiențele dv. personale şi la propriile dv. nesiguranțe, cu atât ceilalți devin mai participativi; sentimentul general de încredere îi îndeamnă să se exprime şi ei. Se naşte o atmosferă de autentică şi creativă empatie, care declanşează un schimb activ şi entuziat de păreri, de idei noi, stimulând spiritul întreprinzător.

Oamenii încep să se înțeleagă din zbor. nu totdeauna în mod coerent, însă foarte rapid. Se profilează lumi de noi înțelesuri, de perspective inedite, de noi paradigme sugerând alte opțiuni, alte alternative ca teme de reflecție. Se întâmplă ca aceste noi idei să rămână în aer; însă deseori se conturează ca nişte concluzii practice şi folositoare.

SINERGIA ÎN AFACERI

O experiență de acest gen mi-a lăsat o amintire extrem de plăcută. Lucram împreună cu asociații mei la redactarea crezuluiregulament de ordine interioară al corporației. Am plecat aproape cu toții la munte unde, înconjurați de o panoramă superbă, am început să discutăm prima schiță a regulamentului, pe care unii dintre noi o considerau excelentă.

La început, tonul era plin de considerație, comunicarea precaută şi previzibilă. Pe măsură însă ce discuția se însufleța şi se cântăreau diferite

variante, posibilități şi ocazii favorabile, atmosfera s-a destins, cei de față au adoptat un ton simplu şi firesc, gândind pur şi simplu cu voce tare. Pornind de la rubricile regulamentului, s-a iscat un schimb spontan de idei prin asociații libere, marcat de îndrăzneală şi de o empatie colectivă - s-a trecut de la înțelegere şi deferentă mutuală la o comunicare sinergică, stimulantă şi creativă.

O simțeau cu toții. Era minunat' Am început să formulăm viziunea colectivă în cuvinte, alegând cuvinte cu o accepțiune specifică şi angajată.

Crezul-regulament suna aşa:

Misiunea noastră este de a împuternici pe oameni şi organizații să-şi mărească considerabil capacitățile de muncă în vederea realizării unor scopuri valoroase, prin înțelegerea şi trăirea efectivă a unei conduceri bazate pe principii.

Însuflefirea sinergică care ne-a permis să concepem acest crez l-a şi întipărit adânc în mintea şi sufletele noastre şi a devenit cadrul nostru de referință - precizând ceea ce urmăream să facem, şi ce nu.

O altă experiență de natură sinergică s-a mai produs cu alt prilej, când o mare companie de asigurări mă invitase în calitate de catalizator în dezbaterile întrunirii anuale de planificare. Cu câteva luni înainte, m-am întâlnit cu comitetul de organizare a acelei şedințe de două zile, unde urmau să participe toți directorii. Mi-au spus că tipicul tradițional consta în identificarea - prin chestionare şi interviuri - a patru teme majore, cărora participanții urmau să le propună diverse alternative. Întmnirile anterioare au constat în schimburi politicoase de opinii, degenerând uneori în conflicte de personalități egolatre cantonate pe poziții defensive de tip CÂŞTIG/PIERDERE.

Şedințe în general previzibile, sterile şi plictisitoare.

Expunând membrilor de comitet performanțele acțiunii sinergice, s-au dovedit a fi foarte receptivi. Animați, dacă nu chiar entuziaşti, au consimțit să modifice programul. Au solicitat directorilor să pregătească nişte "hârtii albe" anonime, cu fiecare dintre temele prioritare, să le facă să circule şi apoi să le studieze cu atenție, pentru a pătrunde problematicile respective şi diferitele puncte de vedere. Urmau să vină la întrunire pregătiți mai ales să ascullte, mai puțin să prezinte, - pregătiți mai curând să creeze şi să conlucreze decât să apere şi să impună.

În prima jumătate de zi a şedinței am expus principiile DEPRINDERILOR 4,5 şi 6 şi am exersat aplicarea lor. Restul zilelor l-am petrecut într-o atmosferă de sinergie incredibilă! Animația era generală, dispăruse orice urmă de plictiseală. Oamenii s-au deschis, extrem de receptivi unii față de alții, şi a urmat un schimb stimulator de idei şi opinii.

Către sfârşitul întrunirii s-a conturat o cu totul altă viziune despre obiectivele centrale ale companiei. Propunerile de pe "hârtiile albe" se dovedeau învechite. Diferenţele existente au fost luate în discuţie, apoi depăşite. Se cristaliza încet, încet o nouă viziune comună.

Când oamenii au făcut experienţa conlucrării de tip sinergie, felul lor de a fi nu mai e acelaşi. Au descoperit posibilitatea de a avea şi eu alte ocazii asemenea "aventuri"* care deschid noi orizonturi.

S-au făcut încercări de a reitera anumite experienţe sinergice, dar lucrul nu reuşeşte decât rareori. Totuşi poate fi captată din nou intenţia esenţială din spatele travaliului de creaţie. Conform filosofiei extrem-orientale: "Nu încercăm să ne imităm maeştrii, căutăm ceea ce au căutat şi ei", încercam şi noi nu imitarea unor experienţe creative în spirit sinergie, ci crearea altora, inedite, urmărind scopuri diferite, poate mai elevate.

SINERGIE ŞI COMUNICARE

Sinergia e atât de stimulantă! La fel şi creativitatea! Deschiderea şi calitatea comunicării pe care o prilejuieşte este senzaţională!

Posibilităţile unei autentice realizări, unei evoluţii şi unor progrese reale justifică asumarea riscurilor - care sunt inevitabile.

După cel de-al Doilea Război Mondial, Statele Unite au însărcinat pe David Lilienthal să preia conducerea noii Comisii a Energiei Atomice. Lilienthal a constituit un grup format din personalităţi foarte influente - celebrităţi în domeniu - un fel de discipoli ai propriilor lor cadre de referinţă.

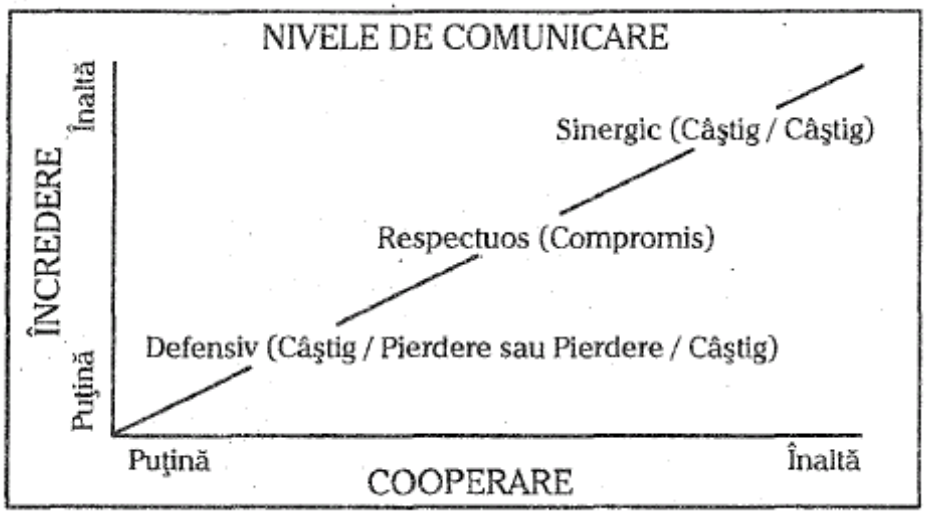
Acest grup de indivizi foarte diferiţi avea o agendă extrem de încărcată, şi era extrem de nerăbdător de a o aborda. Iar presa exercita serioase presiuni asupra lui.

Însă Lilienthal şi-a luat un răgaz de câteva săptămâni pentru a crea un Cont Afectiv considerabil. I-a prezentat unii altora, ca să-şi cunoască reciproc interesele, speranţele, ţelurile, preocupările şi îngrijorările, formaţia profesională, sistemele de referinţă, paradigmele. Le-a uşurat acel tip de interrelaţie care creează între oameni o legătură solidă - fapt pentru care a fost criticat, pe considerentul că era pură pierdere de timp, şi deci lipsă de "eficienţă".

Iniţiativa lui a dus la crearea unei legături foarte strânse, foarte deschise, creative şi sinergice între aceşti oameni. Respectul mutual între membrii comisiei era atât de mare, încât, îndată ce apărea un dezacord, în locul unor atitudini de adversitate sau luări de poziţii defensive, se ivea imediat efortul sincer de înţelegere reciprocă. S-ar fi putut formula astfel: "Dacă o persoană atât de inteligentă, de competentă şi de angajată nu e de acord cu mine, înseamnă că ceva din punctul dv. de vedere îmi scapă şi trebuie să fac efortul de a-l înţelege.

Trebuie să țin seamă de perspectiva şi cadrul dv. de referință." Conlucrarea a evoluat în mod neconstrângător şi a luat naştere o ambianță de lucru cu totul inedită.

Diagrama următoare ilustrează modul în care încrederea e legată de diferitele nivele ale comunicării.



Nivelul, cel mai scăzut al comunicării, ivit din situații dominate de neîncredere, e caracterizat prin atitudini defensive şi dominatoare, servite de un limbaj legalist, care acoperă toate elementele de bază, elimină pe specialişti, schematizează calificativele şi clauzele, pentru cazul când situația devine spinoasă. Acest gen de comunicare generează soluții de tip CÂŞTIG/PIERDERE- sau PIERDERE/PIERDERE.

E lipsită de eficiență - nu se creează echilibrul P/CP - şi produce noi motive de apărare şi dominare.

Poziția de mijloc e comunicarea respectuoasă. La acest nivel se întâlnesc personalități mature. Au considerație unele față de altele şi dorința de a evita confruntări dezagreabile; comunicarea e politicoasă, însă nu empatică. Se pot înțelege în plan intelectual, însă nu sondează mai adânc paradigmele şi presupozițiile- care Ie fundamentează propria lor poziție, nu se deschid față de noi eventualități.

Comunicarea caracterizată prin respectul mutual e operativă în situațiile de independență şi chiar în cele de interdependență, fără a da însă posibilităților creative ocazia de a se manifesta. În situațiile de interdependență se recurge de obicei la compromisuri.

A face compromisuri înseamnă că 1 + 1 = 1 *Vi.* Şi o parte, şi cealaltă dau şi primesc. Comunicarea nu se face de pe poziții defensive nici dominatoare, nici agresive, nici de manipulare; e cinstită, autentică şi respectuoasă. Însă nu e nici

creativă, nici sinergică. Rezultatul e o formă de CÂŞTIG/CÂŞTIG de calitate inferioară!"

Sinergia înseamnă că 1 + 1 pot face 8, 16 sau chiar 1.600. Poziția sinergică de înaltă încredere reciprocă oferă soluții infinit mai bune decât cele propuse inițial - lucru ştiut de toată lumea. Mai mult, e un eveniment gustat de toți cei care îl trăiesc. Se creează o ambianță de lucru de natură să ofere satisfacție, în ea şi prin ea însăşi. Chiar dacă are o viață scurtă, echilibrul C/CP există.

Sunt situații în care SINERGIA nu poate fi realizată; iar soluția NETRANZACȚIONARE nu e viabilă. Chiar în asemenea împrejurări, o încercare făcută sub semnul totalei sincerități va rezulta într-un compromis mai eficient.

ÎN CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Pentru a ilustra măsura în care nivelul comunicării poate condiționa relațiile interpersonaie, vă propun următorul scenariu:

E vremea vacanței, şi un soț doreşte s-o petreacă împreună cu familia sa într-o regiune de lacuri, să facă camping, să pescuiască.

De un an face planuri în vederea acestui concediu. A reținut locuri într-o vilă pe malul unui lac şi a aranjat să închirieze o barcă. Fiii lui ard de nerăbdare să plece.

Soția lui însă ar dori să petreacă acest timp alături de mama ei suferindă, într-o localitate aflată la o distanță de 250 mile. Nu are prea des ocazia de a o vizita şi doreşte s-o vadă acum.

Divergențele lor ar putea degenera într-o ceartă penibilă.

El spune: "Planurile sunt făcute, băieții nu mai au astâmpăr. Ar trebui să ne hotărâm pentru această excursie. "

Ea replică: "Da, dar nu ştim câtă vreme mama va mai fi printre noi. Aş vrea să stau cu ea. Alt prilej de a-i face o vizită mai lungă nu prea se arată."

- De un an aşteptăm această vacanță! Băieții or să se plictisească de moarte stând în jurul casei bunicii. Or să ne înnebunească pe toți! De altminteri, mama ta nu e chiar atât de bolnavă. Şi o are pe sora ta în preajmă - stă doar la 1 km depărtare de casă.

- Dar e şi mama mea! Vreau şi eu să stau cu ea!

- Ai putea s-o suni în fiecare seară. Şi hotărâsem să petrecem cu ea zilele de Crăciun. Îți aminteşti?

- Mai sunt cinci luni până atunci. Cine ştie dacă.... Nu, ea are nevoie de mine, mă vrea alături de ea.

- Dar e foarte bine îngrijită! Nemaivorbind că şi băieții şi eu vrem să te avem alături de noi.

- Mama mea e mai importantă decât pescuitul...

- Soțul tău şi fiii tăi sunt mult mai importanți decât mama ta!

După o lungă discuție încoace şi încolo, ar putea să ajungă la un compromis.

Ar putea să decidă să se împartă în două - el pleacă cu băieții la pescuit, ea se duce să-şi viziteze mama. Dar amândoi se simt vinovați şi abătuți. Băieții se resimt şi ei, bucuria de a pleca în vacanță e stricată.

Soțul poate ceda în favoarea soției, însă o face cu rea voință.

Conştient ori inconştient va face totul - într-un fel sau altul - pentru a confirma precizarea lui referitoare la cât de mizerabil vor petrece cu toții săptămâna aceea.

Soția ar putea ceda în favoarea soțului, dar cu reținere, şi ar rămâne foarte sensibilă la evoluția sănătății mamei. Dacă starea mamei se agravează şi moare, soțul nu şi-ar ierta-o niciodată, nici ea nu l-ar putea ierta.

Indiferent de natura compromisului, el va constitui un prilej de resentimente care, în viitor, va fi invocat ca o dovadă de insensibilitate, de neglijență sau de luarea unei decizii greşite. Ar putea fi pentru ani şi ani de zile o sursă de conflict şi dezbinare în familie. Printr-o serie de incidente de acest fel, multe căsnicii armonioase, pline de spontaneitate şi tandrețe, au involuat până la ostilitatea reciprocă.

Soțul şi soția privesc situația din unghiuri diferite. Această deosebire îi poate polariza, despărți, crea fisuri în relația lor. Sau, dimpotrivă, îi poate apropia la un nivel mai înalt. Dacă şi-au cultivat deprinderea de a trăi efectiv cu conştiința interdependenței, vor interpreta aceste diferențe printr-o cu totul altă paradigmă.

Comunicarea lor va avea loc la un nivel elevat.

Având un considerabil CONT AFECTIV ÎN BANCĂ, comunică deschis, pe baza unei mari încrederi mutuale. Gândind după modelul CÂŞTIG/CÂŞTIG, ei cred în posibilitatea unei a Treia Alternative, o soluție benefică pentru amândoi, mai bună decât ar fi putut-o gândi amândoi. Deoarece ascultă cu empatie, încercând mai întâi să-l înțeleagă pe celălalt, îşi fac o imagine personală cuprinzătoare - apoi împărtăşită, comună, a valorilor şi responsabilităților care trebuie cumpănite în luarea deciziei.

Iar combinarea acestor ingrediente - un substanțial cont afectiv, gândirea de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG şi grija de a-l înțelege pe celălalt creează mediul ideal pentru declanşarea sinergiei.

În buddhism aceasta se numeşte "Calea de Mijloc". În această accepție, Mijloc nu înseamnă compromis, ci "Mai Sus", ca vârful unui triunghi.

În căutarea "Mijlocului" sau unei căi mai înalte, aceşti soți realizează că relația lor, iubirea care îi leagă, e parte a sinergiei lor.

Comunicând, soțul resimte afectiv, în profunzime, dorința soției de a fi lângă mama ei. Înțelege că ar vrea s-o ajute pe sora ei, care o îngrijeşte în permanență pe mama lor. Înțelege că, într-adevăr, nu şe ştie cât va mai trâi mama şi că e infinit mai importantă decât o partidă de pescuit.

Iar soția înțelege şi ea dorința soțului de a participa cu întreaga familie la un eveniment care ar însemna o bucurie pentru băieți. Îşi aminteşte investițiile făcute în echipament şi exercițiile în vederea acestei săptămâni de pescuit, şi simte ce important ar fi să fie păstrată în minte ca o perioadă fericită.

De aceea ei îşi acordează dorințele, aşa cum se acordează două instrumente muzicale. Nu stau față în față, ci unul alături de celălalt, privind situația de aceeaşi parte. Îşi înțeleg nevoile şi caută împreună o a treia alternativă care să îi satisfacă.

- Am putea aranja ceva în cursul lunii, propune el, ca să te poți duce la mama ta. Aş avea eu grijă de toate în timpul week-end-ului, luând un ajutor pentru începutul săptămânii, ca tu să poți pleca.

Ştiu cât de important e pentru tine să dispui de aceste zile. Sau am putea găsi un loc de camping şi de pescuit undeva prin apropierea mamei. Sigur că regiunea n-ar fi la fel de plăcută, dar am sta la aer liber, am face plimbări şi băieții nu s-ar cățăra pe pereți. Ne-am putea întâlni şi cu verii noştri, cu unchii şi mătuşile, aranja o excursie împreună sau altceva, şi ne-am simți bine cu toții.

Iată, aceasta este SINERGIA. Fiecare vine cu câte o propunere, apoi cu alta, până când se opresc la o soluție care să îi mulțumească pe amândoi. E mai bună decât cele propuse de ei inițial. E o soluție sinergică, edificând şi P, şi C/P.

În loc de a fi o tranzacție, se conturează ca un prilej de transformare: amândoi obțin ceea ce urmăresc şi, concomitent, îşi consolidează relația.

Sinergia negativă

A căuta o a treia alternativă presupune o mutație majoră de paradigmă, părăsirea mentalității dihotomice: ori/ori. Priviți ce mare e diferența!

Gât de mare e de obicei cheltuiala de energie negativă când oamenii încearcă să-şi rezolve problemele sau să ia decizii într-o realitate interdependentă! Cât timp e irosit în denunțarea "păcatelor" celorlalți, în intrigi, rivalități, conflicte, în acoperirea propriilor slăbiciuni, în atitudini dominatoare, în bănuieli? E ca şi cum am coborî o pantă cu maşina, ținând un picior pe frână şi celălalt pe accelerator! Şi în loc de a lua piciorul de pe frână, mulți apasă şi mai tare. pe accelerator. Forțează nota, exercită presiuni, se încrâncenează să convingă, multiplicând argumentele logice pentru a-şi întări poziția.

Dificultățile apar ori de câte ori persoane extrem de dependente încearcă să răzbată cu succes într-o realitate interdependentă. În ce constă această dependență? Fie în faptul că puterea lor provine dintr-o poziție socială avantajoasă, şi atunci optează pentru soluția CÂŞTIG/ PIERDERE, fie că se bazează pe popularitate, şi atunci aleg PIERDERE/CÂŞTIG. În ciuda faptului că pot invoca un asemenea climat, SINERGIA nu se poate instala.

Oamenii nesiguri doresc ca realitatea să se conformeze paradigmelor lor. Simt nevoia imperioasă de a-i aduce pe ceilalți la acelaşi numitor cu ei, de a Ie impune tiparul propriului lor mod de gândire.

Nu înțeleg că soliditatea unei relații constă tocmai în *diferență* - în deosebirea punctelor de vedere. Asemănarea nu este identitate, nici uniformitate. Unitatea sau identitatea se naşte din complementaritate, nu din similaritate, care este necreatoare şi... plictisitoare.

Esența SINERGIEI constă în valorificarea diferențelor.

Am ajuns la concluzia că accesul la sinergia interpersonală se face pe calea sinergiei intrapersonale, adică a sinergiei realizate înăuntrul nostru. Miezul, nucleul acestei sinergii intrapersonale e încorporarea principiilor DEPRINDERILOR 1,2 şi 3. Ele ne dau sentimentul acelei securități interioare care ne permite să fim deschişi, şi vulnerabili fără riscuri, Introiectând acele principii, putem să ne însuşim MENTALITATEA ABUNDENȚEI, caracteristică opțiunii de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG şi autenticitatea DEPRINDERII 5.

A fi axat pe principii înseamnă a dobândi integritatea - a fi şi a acționa cu toată ființa. Cei cu o gândire predominant logică, verbală, tipică pentru emisfera stângă, vor descoperi inadecvarea acestui tip de gândire în rezolvarea problemelor ce necesită un aport creativ. Dacă conştientizează acest fapt, vor recurge şi la capacitățile de cunoaştere ale emisferei drepte - ele există, însă în stare de latență. "Muşchii" acestei emisfere nu s-au dezvoltat după prima copilărie, din cauza accentului pus de educația oficială sau de normele sociale pe predominanța emisferei stângi.

Accesul concomintent la emisfera dreaptă. - intuitivă, creativă şi vizuală - şi la cea stângă - analitică, logică şi verbală - asigură funcționarea creierului în întregimea lui. Cu alte cuvinte, în cazul nostru se produce o sinergie psihică, iată, acesta este instrumentul cel mai adecvat realității vieții - viața trăită logic şi afectiv.

Într-o zi țineam un seminar pe care îl intitulasem "Organizarea cu stânga, conducerea cu dreapta" ia o cpmpanie din Orlando, în Florida. În pauză, preşedintele companiei a venit să-mi spună:

"Stephen, sunt foarte intrigat. Materialul pe. care l-ai prezentat m-a dus cu gândul mai curând la mariajul meu decât la afaceri. Soția mea şi cu mine avem mari dificultăți de comunicare. N-ai vrea să iei masa cu noi, să vezi cum vorbim unul cu altui?"

- De acord, i-am replicat.

Ne-am întâlnit, am luat loc cu toții şi am început conversația printr-un schimb de amabilități. Apoi bărbatul se adresă soției lui, spunându-i: "Draga mea, l-am invitat pe Stephen la masă în speranța că ne va ajuta să ne înțelegem mai uşor. Ştiu că ai dori să mă arăt mai sensibil față de tine, şi să-ți acord mai multă atenție.

Ai putea să-mi precizezi ce aştepți de la mine?

Emisfera lui stângă, predominantă, cerea fapte, cifre, date, specificări.

- Ți-am mai spus, cred, că nu e nimic de specificat. E vorba, în general, de un simț al priorităților.

Emisfera ei dreaptă, predominantă, percepea global, "simțea"

relațiile dintre părți.

- Ce înțelegi prin "simț al priorităților"? Ce-ai vrea să fac? Dă-mi, te rog, un exemplu.

- Ce să-ți spun? E doar un sentiment, o impresie. (Emisfera ei dreaptă opera cu imagini, cu sentimente, intuitiv). Cred doar că pentru tine mariajul nostru nu e atât de important pe cât susții tu.

- Atunci spune-mi ce trebuie să fac ca să fie mai important?

Dă-mi nişte date concrete, după care să mă iau.

- E greu de spus în cuvinte.

În clipa aceea, el şi-a ridicat ochii în sus; apoi m-a privit de parcă mi-ar fi spus: "Stephen. tu ai putea suporta aşa ceva în mariajul tău?"

- E doar o impresie , repetă ea, o impresie foarte puternică.

- Draga mea, reluă el, asta te priveşte pe tine. E problema ta.

Acelaşi lucru se întâmplă şi cu mama ta. De fapt, cu toate femeile pe care le cunosc.

Şi a început să-i pună întrebări ca la un interogatoriu judecătoresc.

- Spune-mi, locuieşti acolo unde vrei să locuieşti?

- Nu-i vorba de asta, suspină ea. Chiar deloc.

- Ştiu, ştiu, replică el, sforțându-se să păstreze un ton răbdător.

Dar fiindcă nu vrei să-mi spui exact ce este, cred că cea mai bună metodă este de a afla ce nu este. Deci, stai unde vrei să stai?

- Cred că da.

- Draga mea, Stephen e aici doar pentru câteva minute, să ne dea o mână de ajutor. Te rog să răspunzi scurt cu da şi nu. Stai unde vrei să stai?

- Da.

- Okay. E clar. Ai toate lucrurile pe care ți le dorești?

- Da.

- Foarte bine. Faci tot ce vrei să faci?

Continuă aşa o bucată de vreme, bătând, după cum se dovedea, pasul pe loc. Am intervenit:

- Asta e o mostră a felului în care vă duceți viața împreună?

- Zi de zi, Stephen, răspunse el.

- Asta-i povestea căsniciei noastre, suspină ea.

Îi priveam, şi dintr-o dată am realizat că, de fapt, aici trăiau împreună doi oameni cu câte o jumătate de creier.

- Aveți copii? i-am întrebat

- Da, doi.

- Nu mai spuneți! am replicat, neîncrezător. Şi cum i-ați făcut?

- Ce-i întrebarea asta?

- Atunci ați fost sinergiei! am exclamat. Unu plus unu fac de obicei doi. Dar voi ați făcut ca unu plus unu să facă patru. Asta înseamnă sinergie - întregul mai mult decât suma părților sale. Deci cum ați făcut?

- Ştii prea bine ce am făcut! replică el.

- Deci ați pus diferența în valoare! am exclamat.

A VALORIFICA DIFERENȚELE

A prețui diferențele, iată însăşi esența SINERGIEI - diferențele de ordin intelectual, afectiv şi psihologic care există între oameni. Şi cheia pentru a valorifica aceste deosebiri constă în înțelegerea faptului că *oamenii văd lumea nu aşa cum este, ci aşa cum sunt ei.*

Dacă eu îmi închipui că văd lumea aşa cum este, de ce să vreau să acord vreo valoare deosebirilor dintre mine şi ceilalți? De ce să-mi bat capul cu cineva care "bate câmpii"? Paradigma mea susține că sunt obiectiv: văd lumea aşa cum este. Ceilalți se pierd cu totul în mărunțişuri, numai eu am o perspectivă mai largă. De aceea mi se spune supervizor - am o superviziune!

Cu o asemenea paradigmă, n-am să am niciodată acces la o reală mentalitate interdependentă, nici măcar la o interdependență efectivă. Voi fi mereu limitat de paradigmele propriei mele condiționări.

O persoană cu adevărat eficientă e îndeajuns de modestă şi de deferentă pentru a recunoaşte limitele percepțiilor sale şi a aprecia bogăția resurselor ivite din colaborare, pe plan intelectual şi afectiv, cu celelalte ființe umane. Ea ştie să

prețuiască diferențele, deoarece contribuie la amplificarea cunoştinţelor ei, la o mai profundă înțelegere a realității. Dacă ne lăsăm numai în seama propriilor experiențe, vom duce mereu lipsă de informație.

E logic ca doi oameni să aibă păreri diferite şi totuşi să aibă amândoi dreptate? Nu ține de *logică:* e o realitate *psihologică.* Dv.

vedeți pe "tânăra fată", eu pe "doamna bătrână". Amândoi privim aceeaşi imagine, şi fiecare dintre noi are dreptate. Vedem aceleaşi linii negre, aceleaşi spații albe. Însă le interpretăm diferit, deoarece am fost condiționați să le interpretăm în mod diferit.

Şi nu vom reuşi niciodată să depăşim limitele impuse de aceste condiționări, dacă nu acordăm valoare diferențelor, dacă nu ne prețuim reciproc, admițând că putem avea amândoi dreptate, că viața nu e totdeauna de natură dihotomică: ori/ori şi că există aproape întotdeauna o a treia alternativă.

Pot să nu percep decât pe "doamna bătrână"; îmi dau însă seama că dv. vedeți altceva. Şi vă creditez. Acord o valoare percepției dv. Vreau să vă înțeleg.

Deci, îndată ce constat diferența dintre felul nostru de a percepe, spun: "Bine! Vedeți lucrurile altfel decât mine. Ajutați-mă să văd ceea ce vedeți dv.!"

Dacă două persoane au una şi aceeaşi părere, una dintre ele este inutilă. Nu-mi va fi de nici un folos să comunic cu cineva care, ca şi mine, nu vede decât pe "bătrâna doamnă". Nu vreau să stau de vorbă cu cineva care e de aceeaşi părere cu mine; vreau să comunic cu dv., pentru că vedeți lucrurile altfel, şi apreciez această diferență.

Procedând astfel, sunt pe de o parte mai conştient de situație, iar pe de alta vă susțin şi pe dv., oferindu-vă *aer psihologic.* Pudic piciorul de pe frână şi destind energia negativă pe care ați investit-o apărându-vă o anumită poziție. Am creat un mediu prielnic pentru o acțiune sinergică.

O fabulă des citată, cu titlul "Şcoala animalelor" de Dr. R. H.

Reers, pune în evidență tema discutată.

Odată ca niciodată animalele se' hotărîseră să facă un gest eroic pentru a înfrunta greutățile "Lumii Noi", şi au deschis o şcoală. Au adoptat un program de învățământ constând din cursuri de alergare, cățărat, înot şi zbor. În vederea unei administrații mai uşoare, toate animalele s-au înscris la toate disciplinele.

Rața s-a dovedit excelentă la înot, mai bună chiar decât instructorul ei, lua note foarte bune la zbor, însă se arăta extrem de neîndemânatecă la alergare. Fiind atât de slabă la această probă, trebuia să rămână peste ore, să renunțe la înot pentru a se *antrena. Aşa a şi făcut, până ce şi-a rănit labele palmate, iar la înot a obținut doar rezidtate mediocre. Însă mediocritatea e un lucru admis la şcoală, aşa că nimeni nu s-a sesizat, în afară de rață, care şi-a făcut mult sânge rău.*

Iepuraşul, fruntaş al clasei la alergat, a făcut o gravă depresiune nervoasă . Încercând să compenseze eşecurile la înot.

Veverița excela la cățărat, însă s-a simțit din ce în ce mai frustrată la orele de zbor, fiindcă instructorul o silea să ia startul de la sol, de jos în sus, în loc să-l ia din vârful copacului.

Vuturul s-a dovedit a fi un copil dificil şi a trebuit supus unei discipline foarte severe. La orele de cățărat îi întrecea pe toți, ajungea primul în vârful copacului, dar insista să ajungă acolo în stilul lui, foarte personal.

La sfârşitul anului, un tipar anormal, care înota extraordinar de bine, izbutea să şi alerge, să se cațere şi chiar să zboare cât de cât, a obținut media cea mai bună.

Câinii de. prerie au rămas în afara şcolii, contestând taxa impusă, deoarece administrația n-a vrut să adauge în programă săpatul şi scormonitul în vizuine.

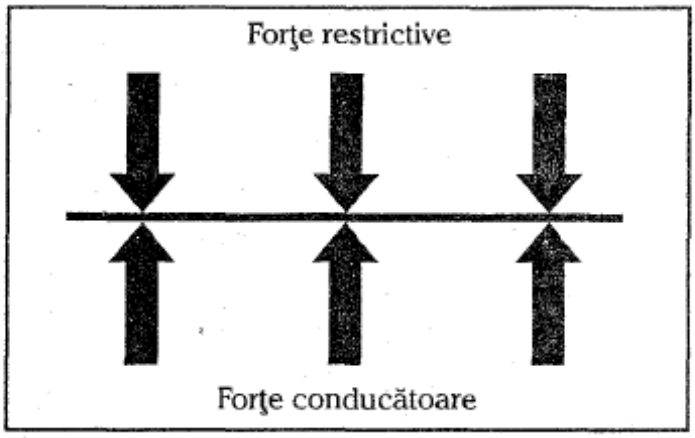
Şi-au trimis copiii să ucenicească pe lângă bursuc şi, mai târziu, s-au asociat cu mistreții şi popândăii pentru a crea o şcoală particulară.

ANALIZA CÂMPULUI DE FORȚĂ

În situațiile de interdependență, sinergia operează cu succes împotriva forțelor negative care se opun creşterii, evoluției şi schimbării.

Sociologul' Kurt Lewin a elaborat un model de "Analiză a câmpului de forță", în care nivelul normal al unei activități sau al unei stări este definit ca un echilibru între forțe motrice care produc o mişcare ascensională, şi forțele inhibitoare care o frânează.

Forțele dinamizante sunt de obicei pozitive, raționale, logice, conştiente şi de ordin economic. La polul opus, forțele inhibitoare sunt în genere negative, sentimentale, ilogice, inconştiente şi de natură socială şi psihologică. Ambele forțe sunt cât se poate de reale şi trebuie luate în considerație când vrem să operăm o schimbare.



În cazul familiei, de pildă, există un anumit climat în casă - o conviețuire mai mult ori mai puțin pozitivă sau negativă, care încurajează sau nu exprimarea

sentimentelor sau împărtăşirea grijilor; comunicarea între membrii familiei decurge în mod respectuos sau nerespectuos.

Poate că doriți să schimbați acest climat. Vreți să fie mai pozitiv, mai deschis, mai încrezător, mai respectuos. Rațiunile care vă îndeamnă să încercați sunt logice - reprezintă forțele dinamizările ce pot ridica comportamentul general pe o treaptă superioară.

Însă a intensifica această forță nu este suficient. Efortului dv. i se opun forțe inhibitoare: spiritul de competiție dintre copiii familiei, normele educaționale deosebite cu care fiecare dintre soți a venit în căsnicie, obiceiurile ce domnesc în familie, natura muncii dv. sau alte solicitări care vă răpesc timpul şi energia.

E drept că intensificarea forțelor dinamizante poate da rezultate pentru o vreme. Însă atâta timp cât coexistă cu forțele restrictive, lucrul devine din ce în ce mai greu. E ca şi cum ai apăsa pe un resort: cu cât îl comprimi mai tare, cu atât creşte rezistența, până când zvâcneşte exploziv, revenind la poziția inițială.

Alternanțele, oscilațiile acestea vă fac să simțiți, după mai multe încercări, că oamenii "sunt aşa cum sunt" şi că "e prea greu să-i schimbi".

Însă, îndată ce recurgeți la SINERGIE, folosiți motivațiile DEPRINDERII 4, strategia DEPRINDERII 5 şi conlucrarea DEPRINDERII 6, care acționează direct asupra forțelor frenatoare, creați o atmosferă în care se poate discuta liber şi calm despre aceste forte. Le destindeți, le dezghețați, aruncați altă lumină asupra lor care le transformă efectiv din restrictive în dinamizante.

In felul acesta implicați pe toți participanții în problema respectivă, îi cufundați în ea, până când o absorb, se lasă pătrunşi de ea, devenind ei înşişi o parte importantă a soluției.

Şi astfel noi perspective, noi țeluri se ivesc, iar lucrurile iau o altă întorsătură, pozitivă, pe căi adesea imposibil de anticipat. Iar entuziasmul iscat de această mişcare ascensională dă naştere unei noi ambianțe psihologice, în care toți participanții se regăsesc, şi anume cu ce au mai bun, mai uman în ei. Se simt animați de un nou fel de a gândi, proaspăt, inventiv.

Am luat deseori parte la negocieri între oameni atât de dezbinați, încât apelau la avocați ca să le apere pozițiile. Rezultatul era o exacerbare a situației, mersul procesului deteriorând şi mai mult comunicarea interpersonală. Nivelul încrederii reciproce era atât de scăzut, încât ambele părți nu vedeau altă alternativă decât recurgerea la instanța judecătorească.

Obişnuiam să-i întreb: "N-ați vrea să optați pentru o soluție de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG în care ambele părți s-ar simți avantajate?"

În general răspunsul era afirmativ, însă mulți nu credeau că este posibil.

"Dacă aş obține acordul celeilalte părți, ați fi doritori să porniți un dialog în acest sens?"

De cele mai multe ori răspunsul era iarăşi "da".

În aproape toate cazurile, rezultatul a fost uimitor. Probleme care timp de luni de zile constituiseră subiectul unor nesfârşite dezbateri psihologice ajunse şi în fața tribunalului s-au rezolvat în decursul câtorva ore sau zile. Şi soluțiile, în general, nu erau compromisuri juridice; erau de tip sinergie, superioare celor propuse separat de fiecare dintre părți. Iar în multe cazuri, relațiile au continuat, în ciuda faptului că, la început, încrederea reciprocă era atât de mică, încât ruptura părea inevitabilă.

Cu prilejul unui curs, un director a relatat un caz în care un fabricant a fost urmărit în justiție, timp îndelungat, de către un industriaş, vechi client al său, pentru neexecutarea unor comenzi.

Ambele părți îşi apreciau pozițiile ca fiind perfect îndreptățite, şi se considerau reciproc imorali şi complet nefiabili.

Invitați să practice DEPRINDEREA 5, două lucruri au ieşit la iveală: mai întâi faptul că adversitatea s-a născut dintr-o neînțelegere, agravată cu timpul de acuzații şi contraacuzații. În al doilea rând, amândoi porniseră colaborarea cu cea mai bună credință, având oroare de hărțuieli şi cheltuieli de judecată - însă nu vedeau altă alternativă.

Îndată ce s-au clarificat aceste două. lucruri, s-a impus spiritul DEPRINDERILOR 4, 5. şi 6 şi disputa s-a aplanat rapid, iar relația lor e acum dintre cele mai bune.

Într-o altă împrejurare, am primit un telefon matinal de la un antreprenor de terenuri, disperat. Banca vroia să-i ia dreptul de răscumpărare a ipotecii, deoarece nu respectase programul de plată a ratei şi a dobânzii, iar el intentase proces băncii pentru a evita prescrierea ipotecii. Avea nevoie de o suplimentare de fonduri pentru a-şi încheia lucrările, a vinde terenurile şi relua plățile către bancă, dar banca refuza să-i mai acorde fonduri suplimentare atâta vreme cât plățile planificate nu erau făcute. Povestea cu oul şi găina, cu lipsa de subvenționare.

Între timp, proiectul era în suferință. Străzile luaseră aspect de maidan, iar proprietarii celor câteva case construite erau cu armele în mână, văzând . cum scădea valoarea proprietății lor.

Municipalitatea era la fel de indignată constatând că acest proiect " de calitatea întâi" se dovedea falimentar şi oferea un aspect dezolant.

Numai disperarea l-a făcut pe antreprenor să accepte - în silă ideea de a aplica principiile DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6. A convocat pe reprezentanții băncii care s-au prezentat - şi mai în silă.

Întrunirea a început la 8 dimineața, într-una din sălile de şedințe ale băncii. Tensiunea şi neîncrederea se făceau simțite aproape palpabil. Mandatarul băncii stabilise cu funcționarii ca ei să nu ia cuvântul; urmau doar să asculte şi numai el să intervină. Vroia să evite orice incident care să compromită banca în fața curții de judecată.

Timp de un ceas şi jumătate am prezentat DEPRINDERILE 4, 5 şi 6. La nouă şi jumătate m-am dus la tablă şi am notat toate problemele băncii, aşa cum le înțelesesem anterior. La început, delegații băncii au tăcut, însă pe măsură ce le expuneam intențiile noastre de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, încercând mai întâi să le înțeleg punctele de vedere, s-au arătat din ce în ce mai dispuşi să dea explicații şi lămuriri.

Simțind că sunt înțeleşi, atmosfera s-a schimbat ca prin minune, şi un val de entuziasm i-a cuprins pe toți, la perspectiva unei rezolvări amiabile a problemei. În ciuda obiecțiilor ridicate de împuternicitul băncii, funcționarii s-au arătat şi mai deschişi, expunându-şi chiar îngrijorările personale: "Cum ieşim de aici, preşedintele băncii o să sară la noi cu întrebarea: Ei, ne-am luat banii? Şi noi ce o să-i răspundem?"

La ora unsprezece, funcționarii băncii se mai mențineau pe vechile poziții, însă simțeau că au fost înțeleşi şi renunțaseră la atitudinea lor defensivă şi distantă. Deveniseră suficient de maleabili pentru a asculta doleanțele antreprenorului, pe care le-am notat pe cealaltă jumătate a tablei. Înțelegerea reciprocă se adâncea văzând cu ochii, cu toții îşi dădeau seama că neînțelegerile şi aşteptările nereal iste preveniseră din refuzul de a comunica, în timp ce un continuu schimb de informații în spiritul CÂŞTIG/CÂŞTIG ar fi prevenit agravarea situației.

Sentimentul împărtăşit al necazurilor cronice şi al crizei actuale combinat cu constatarea unui real progres s-a tradus printr-un schimb animat de păreri. La ora prânzului - când era prevăzută încheierea şedinței - atmosfera generală era cât se poate de pozitivă, creativă şi sinergică, iar participanții se vădeau doritori de a continua discuțiile.

Propunerile inițiale făcute de antreprenor au fost apreciate de către toți ca un început de abordare CÂŞTIG/CÂŞTIG. Au fost prelucrate creativ şi îmbunătățite, iar la ceasul douăsprezece şi patruzeci şi cinci de minute antreprenorul şi doi funcționari ai băncii au plecat să prezinte Asociației Proprietarilor de Locuințe şi Municipalității un plan comun. În ciuda unor

complicații survenite ulterior, s-a renunțat la intentarea unui proces, şi proiectul de construcții a fost realizat şi încheiat cu succes.

Nu vreau să credeți că sunt împotriva intervențiilor judiciare. În anumite situații sunt absolut inevitabile. Dar ar trebui să se recurgă la ele doar în ultimă instanță. În caz contrar, adică atunci când se apelează prea timpuriu sau chiar preventiv la tribunal, teama şi paradigma legalității întrețin o mentalitate şi comportamente care nu mai pot evolua spre sinergie.

NATURA ÎNTREAGĂ E SINERGICĂ

Termenul *ecologie* descrie în esență sinergia existentă în natură cum totul e legat de tot şi totul depinde de tot.

Tocmai în această țesătură a interconexiunilor creativitatea îşi găseşte puterea, după cum adevărata putere a celor 7 DEPRINDERI constă în relația dintre ele, şi nu în valoarea separată a fiecăreia.

Relațiile între părți - iată factorul care poate crea o ambianță sinergică în cercul familial sau într-o organizație. Cu cât implicarea e mai autentică, cu cât participarea în analiza şi rezolvarea problemelor e mai sinceră şi mai susținută, cu atât o explozie generală de creativitate e mai probabilă, ca şi o angajare reală față de ceea ce este creat. Acesta este, cred, secretul puterii japonezilor în afaceri, şi el a schimbat fața pieții mondiale.

Sinergia este un principiu şi operativ, şi funcțional. Încununare a tuturor deprinderilor anterioare, operează eficient într-o realitate a interdependențelor- înseamnă munca în echipă, edificarea echipei, crearea unei uniuni între ființe umane, stimularea creativității.

Cu toate că nu puteți acționa în voie asupra paradigmelor altora, nici în situațiile interdependente, nici în demersul sinergie propriuzis, dv. dispuneți de mari posibilități sinergice înăuntrul CERCULUI dv. DE INFLUENTĂ.

Sinergia dv. internă este toată conținută în acest cerc. Puteți cointeresa ambele laturi ale naturii dv. - cea analitică şi cea creativă. Puteți valorifica diferența dintre ele, folosind-o ca pe un catalizator.

Puteți fi sinergie înăuntrul dv. chiar într-un mediu ostil. Puteți să nu țineți seamă de eventualele jigniri, să ocoliți energiile negative, să căutați să stimulați părțile bune ale celorlalți şi să le folosiți - oricât ar fi de diferite - pentru a vă îmbunătăți punctul de vedere şi a vă lărgi perspectiva.

Puteți să vă exersați curajul, să fiți deschis, să vă expuneți nestânjenit ideile, sentimentele, experiența, în aşa fel încât şi alții să se simtă încurajați a proceda la fel.

Puteți valorifica diferențele existente între oameni. Când cineva nu e de acord cu dv., puteți spune: "Foarte bine! Dv. priviți lucurile din alt unghi!" Nu

trebuie neapărat să cădeți de acord cu ei, dar puteți să-l lăsați să se afirme. Şi puteți încerca să-l înțelegeți.

Când nu întrevedeți decât două alternative - a dv. şi cea "greşită”

- căutați o a treia, sinergică. Aproape întotdeauna există o a treia alternativă, şi dacă procedați în spiritul filosofiei de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, dacă vă dați cu adevărat silința să înțelegeți, veți sfârşi prin a găsi o soluție mai avantajoasă pentru toți cei interesați.

SUGESTII DE APLICARE

1. Gândiți-vă la o persoană care de obicei nu vă împărtăşeşte părerile.

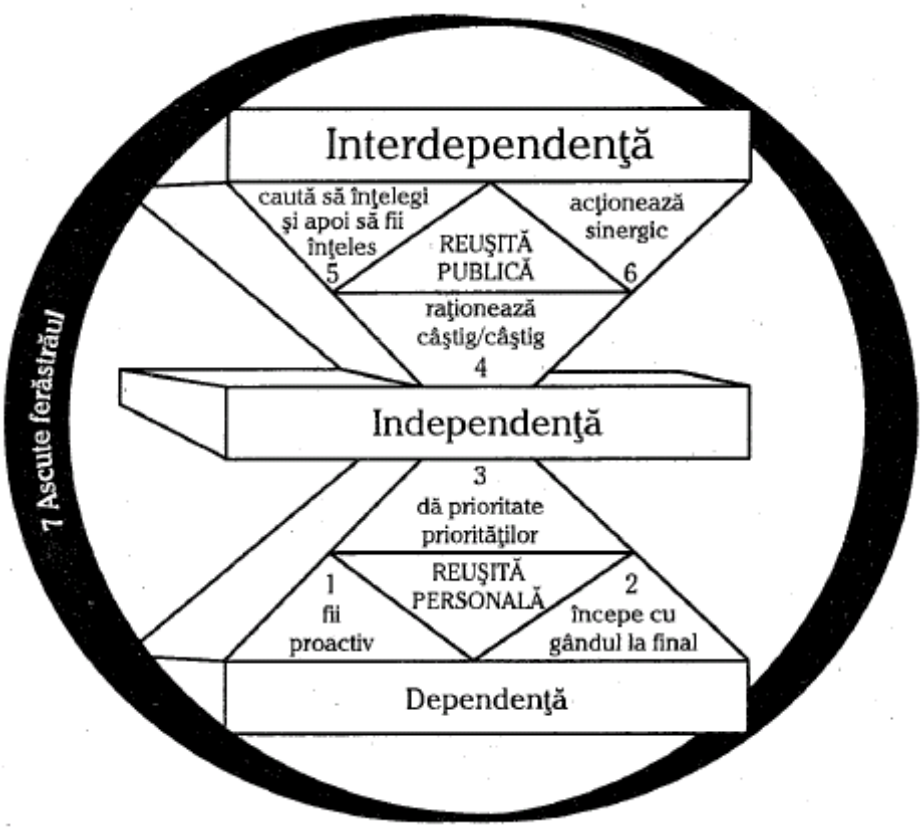
Cântăriți în ce măsură aceste divergențe ar putea fi folosite ca trepte spre soluții noi. Ați putea controla punctele ei de vedere asupra unor chestiuni curente şi valorifica opiniile diferite pe care le va expune.

2. Faceți o listă a persoanelor care vă irită. Oare părerile lor, diferite de ale dv., ar putea genera o conlucrare în spirit sinergie dacă ați avea mai multă siguranță şi ați pune diferențele în valoare?

3. Identificați o situație în care ați dori să existe o muncă în echipă mai solidară, şi o conlucrare sinergică. Ce condiții ar trebui create? Sunteți în stare de a le crea?

4. Cu prima ocazie unui diferend sau unei confruntări cu cineva, încercați să înțelegeți problematica şi îngrijorările subiacente poziției adoptate de acea persoană. Abordați-le în mod creativ şi benefic pentru amândoi.

PARTEA a IV-a
REÎNNOIREA



Deprinderea 7 Ascute ferăstrăul

Principiile unei ***autoreînnoiri*** *echilibrate*

Privesc uneori uriaşele urmări ale ■

lucrurilor mărunte...

Sunt ispitit să cred...

Nu există lucruri mărunte.

BRUCE BARTON

Să presupunem că ați întâlni în pădure pe cineva care munceşte de zor să doboare un copac.

- Ce faceți? îl întrebați.

- Nu vedeți? răspunde, iritat. Tai copacul ăsta.

- Păreți istovit! exclamați. De când trudiți aşa?

- De peste cinci ceasuri, replică, şi mă simt sleit! E muncă, nu glumă!

- De ce nu vă opriți o clipă să ascuțiți ferăstrăul? îl întrebați.

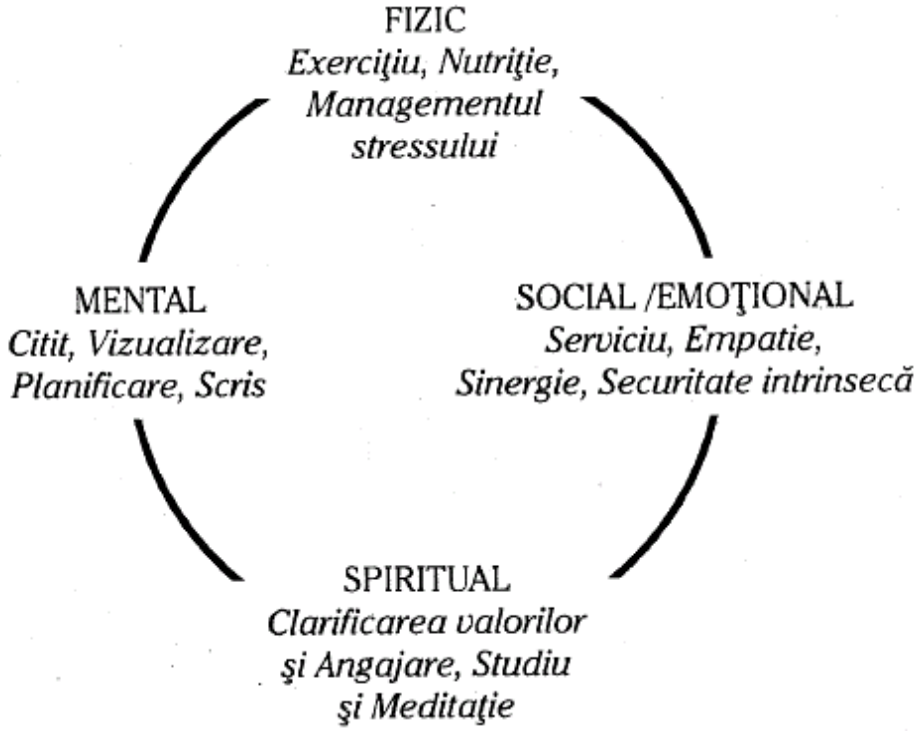
Sunt sigur că ați avea mai mult spor.

- N-am timp să ascut ferăstrăul, spune omul. apăsat. Trebuie să-mi văd de lucru!

DEPRINDEREA 7 constă în a rezerva timp pentru ascuțirea ferăstrăului. Cuprinde toate celelalte deprinderi ale paradigmei CELOR 7 DEPRINDERI, deoarece ea este cea care le face posibile.

Patru dimensiuni ale reînnoirii

DEPRINDEREA 7 este CP (capacitatea de a produce) personală, înseamnă a păstra şi a spori cel mai important bun pe care îl avem - pe noi înşine. Înseamnă a reînnoi cele patru dimensiuni ale naturii dv. - cea fizică, cea spirituală, cea mentală şi cea social/afectivă.



Deşi folosesc termeni diferiți, cele mai multe filosofii ale vieții tratează - implicit ori explicit - despre aceste patru dimensiuni.

Filosoful Herb Shepherd consideră că o viață echilibrată este condiționată de următoarele patru valori: *perspectivă* (spiritual), *autonomie* (mental), *conectare* (social) şi *tonus* (fizic). George Sheehan, guru-ul la modă, descrie patru roluri: a fi un animal sănătos (fizic), un bun profesionist (mental), un bun prieten (social), şi un sfânt (spiritual). Teoriile serioase ale motivațiilor şi organizării cuprind următoarele patru dimensiuni sau motivații: - cea economică (fizic); cum sunt tratați oamenii, (social); cum sunt calificați şi utilizați oamenii (mental); şi serviciul, slujba, contribuția pe care o oferă organizația (spiritual)

"A ascuți ferăstrăul" înseamnă a da o expresie substanțială acestor patru dimensiuni ale naturii noastre, cu *consecvență* şi în mod echilibrat.

Pentru aceasta trebuie să fim proactivi. A găsi timpul necesar pentru ascuțirea ferăstrăului este o activitate tipică a Cadranului II, şi acest Cadran trebuie activat. Cadranul I, din cauza urgențelor sale, ne presează în mod

constant. C/P personală trebuie cultivată pana ce devine o a doua natură, un fel de "patimă" sănătoasă Aflandu-se în CENTRUL dv. DE INFLUENȚĂ nimeni n-o poate prelua in locul dv. Ne revine nouă în întregime.

Iată cea mai mare, cea mai importantă investiție pe care o putem face în viață - investind în noi înşine, *singurul instrument de care dispunem în viată, şi* prin care putem să ne aducem contribuția singulară. Suntem instrumentele propriei noastre activități şi, pentru a fi eficienți, trebuie să găsim timpul necesar de a "ascuți ferăstrăul" pe cele patru căi.

DIMENSIUNEA FIZICĂ

Dimensiunea fizică presupune îngrijirea acordată corpului - o alimentație adecvată, respectarea orelor de relaxare şi odihnă, exercițiu fizic regulat.

Exercițiul' acesta este una dintre activitățile importante ale CADRANULUI II.

Nefiind urgentă, o cam neglijăm. Şi pentru că o neglijăm, ne regăsim în CADRANUL I, luptându-ne cu o sănătate precară, punctată de crize, rezultat normal al nepăsării noastre.

Mulți invocă lipsa de timp. Ce paradigmă distorsionată! Adică cum nu avem timp? E vorba doar de trei-şase ore pe săptămână un minim de treizeci de minute pe zi, la două zile. E foarte puțin dacă stăm să ne gândim la efectul benefic pe care-l are asupra celorlalte 162-165 ore ale săptămânii.

, Nici nu aveți nevoie de un echipament special. Dacă doriți să vă duceți la o sală de gimnastică sau să practicați un sport de performanță ca tenisul, de pildă, e un prilej în plus. Însă nu e indispensabil pentru "a ascuți ferăstrăul".-

Un program judicios e cel pe care-l puteți face acasă şi care să vă cultive corpul în trei direcții: rezistență, flexibilitate, forță.

Rezistența se obține prin exerciții aerobice, stimulând activitatea cardiovasculară. Cu toate că inima este un muşchi, ea nu poate fi exersată direct, ci prin intermediul unor mari grupuri musculare, mai cu seamă cele ale gambelor. De aceea exerciții ca marşul, alergarea, ciclismul, înotul şi jogging sunt atât de salutare.

O condiție fizică acceptabilă e' cea în care puteți creşte bătăile inimii la cel puțin 100/minut şi să mențineți acest ritm treizeci de minute.

În mod ideal ar trebui ca ritmul cardiac să atingă cel puțin 60% din ritmul maxim al pulsului, limită în care inima mai poate pompa sângele în organism. Maxima ritmului cardiac acceptată este 220, minus cifra vârstei: dacă aveți 48 ani, trebuie să alegeți un exercițiu care presupune un ritm cardiac de 108 bătăi - (220 - 40 = 180 x x 0,6 = 108). "Efectul de antrenament" admis se cifrează între 72%87% din rata dv. maximă.

Flexibilitatea se obține prin extensii. Mulți experți recomandă extensiile ca exerciții de încălzire înainte de exercițiile aerobice, şi pentru încheiere, după efectuarea exercițiilor. Primele destind şi încălzesc muşchi pregătindu-i pentru exerciții mai dure, iar ultimele ajută la eliminarea acidului lactic care produce febra musculară.

Forta rezultă din exerciții de rezistență musculară - gimnastică suedeză, flotări, tracțiuni, genuflexiuni. Evident că accentul pe care-l puneți pentru a dobândi forța e conjunctural. Dacă prestați muncă fizică sau o activitate sportivă, un surplus de foită vă va spori capacitățile. Dacă aveți o slujbă sedentară, iar stilul dv. de viață nu cere cine ştie ce consum fizic, o uşoară tonicizare prin gimnastică suedeză alături de cea aerobică şi de exerciții de extensie se vor dovedi suficiente.

Mă aflam odată într-o sală de gimnastică cu un prieten, expert în fiziologia educației fizice. Acum se concentrase pe exerciții de forță. M-a rugat să-l urmăresc în timp ce ridica haltere întins pe o bancă şi să-i iau greutățile când îmi va spune s-o fac. "Dar să nu le iei până ce nu-ți spun eu!" îmi recomandă răspicat.

ÎI urmăream deci cu atenție, pregătit să-i iau greutățile. Ele urcau şi coborau, sus, jos. Vedeam că-i vine tot mai greu. Continua, însă netulburat. Le împlingea încet în sus şi eu mă gândeam: "E imposibil, n-o să poată! " Dar putea! Le cobora apoi încetişor, şi iar le ridica. Sus. jos, sus, jos.

Îl priveam, îi vedeam fața crispată de efort, cu vasele de sânge gata să plesnească, şi mă gândeam: "O să cadă peste el şi o să-i zdrobească pieptul. Ar trebui să i le iau. Poate că nici nu mai ştie ce face!" Le-a coborât însă foarte încet. Apoi le-a ridicat iarăşi.

Nu-mi venea să-mi cred ochilor.

Când in sfârşit mi-a spus că le pot lua, l-am întrebat: "De ce ai insistat atât?

- Aproape toate efectele benefice ale exercițiului se instalează la sfârşit, Stephen, îmi spuse. Ce încerc eu să fac e să mă întăresc.

Şi asta nu se produce până ce fibra musculară nu se rupe şi fibra nervoasă înregistrează durerea. Apoi natura supracompensează şi după 48 de ore fibra se reface, întărită.

Am înțeles mecanismul. Acelaşi principiu e valabil şi la muşchii afectivi, ca de pildă în cazul răbdării. Când îți pui răbdarea la încercare, depăşind limitele anterioare, fibrele emoționale se rup, natura supracompensează şi cu prilejui următor, fibra e mai rezistentă...

În cazul prietenului meu, scopul urmărit era întărirea. Ştia cum să procedeze. Însă pentru a ne mări eficiența, nu avem toți nevoie de acest gen de forță. "Fără durere, nici un câştig", poate fi un principiu valabil în anumite împrejurări, dar nu este esențial într-un program eficient de exerciții fizice.

Pentru a reîmprospăta condiția fizică, "ascuțim ferăstrăul" adică facem exercițiile în mod regulat, cu gândul de a ne păstra şi mări capacitatea de lucru şi de adaptare.

Programul trebuie bine cumpănit, pentru a evita excesele de zel.

Alcătuiți-l conform ultimelor cercetări în domeniu, a recomandărilor medicului dv., şi propriilor dv. intuiții

Dacă nu e obişnuit cu exerciții, corpul dv. va protesta, fiind deranjat din ritmul lui inerțial. S-ar putea la început să nu vă convină: s-ar putea chiar să vă displacă. Dar străduiți-vă să fiți proactivi. Perseverați.

Rețineți: ceea ce faceți nu dă rezultate pe moment; e o activitate de tip CADRAN II, care produce schimbări fenomenale *în timp*.

Întrebați pe oricine a exersat cu consecvență. Puțin câte puțin ritmul de repaos al pulsului va scădea, pe măsură ce inima lucrează mai eficient şi oxigenarea se amplifică. Obişnuindu-vă corpul cu eforturi crescânde, veți constata că ocupațiile dv. normale par mai confortabile, mai plăcute. După masă veți avea un tonus crescut, iar oboseala resimțită în trecut, care vă împiedica să faceți exerciții, va fi înlocuită cu valuri de energie şi elan.

Probabil că beneficiul maxim pe care-l veți obține în urma acestor exerciții va fi dezvoltarea musculaturii dv. proactive, cea a DEPRINDERII 1: acționând conştienți de importanța unei bune condiții fizice, în loc de a reacționa la toate influențele care vă împiedică s-o dobândiți, veți vedea cum paradigma personalității dv., stima dv., încrederea în forțele proprii şi integritatea dv. vor creşte simțitor.

DIMENSIUNEA SPIRITUALĂ

Reînnoirea dimensiunii spirituale conferă vieții dv. liniile directoare. E profund legată de DEPRINDEREA 2.

Dimensiunea spirituală este nucleul, centrul ființei dv., este fidelitatea, față de sistemul de valori pentru care ați optat. Este spațiul cel mai intim al vieții, de o importanță supremă. Izvoarele care-l inspiră şi înalță sunt adevăruri atemporale, nemuritoare, ale umanității - la care accesul diferă foarte mult de la om la om.

În ce mă priveşte, stau zilnic şi mă reculeg, rugându-mă şi meditând asupra textelor biblice - ele reprezintă sistemul meu de valori. Citind şi meditând, mă simt regenerat, învigorat, centrat şi întărit în dorința de a fi de folos.

Unii se simt reîmprospătați spiritual ori de câte ori se afundă în capodoperele literare, poetice sau muzicale ale culturii universale, alții într-o profundă conexiune cu natura. Natura îşi revarsă binecuvântările asupra tuturor celor care se contopesc cu ea. Dacă puteți părăsi larma şi stridențele oraşului, şi vă lăsați în voia ritmului şi armoniei naturii, vă veți reîntoarce reîmprospătați, regenerați. Pentru o vreme vă veți simți aproape invulnerabili până când, treptat zarva şi discordia dinafară va altera acea minunată pace interioară.

Arthur Gordon relatează o fermecătoare istorioară, cu caracter foarte intim, despre reînnoirea sa spirituală, în *întoarcerea fluxului.*

Se petrecea într-o vreme când începuse să se simtă copleşit de vidul şi platitudinea vieții pe care o ducea. Îşi pierduse orice avânt; starea lui se agrava din zi în zi.

În cele din urmă s-a hotărât să consulte un medic. Negăsindu-i nici o suferință de ordin fizic, acesta l-a întrebat dacă e dispus să-i urmeze prescripțiile în decursul unei zile.

La răspunsul lui afirmativ, doctorul l-a rugat să-şi petreacă a doua zi în locul unde s-a simțit cel mai fericit când era copil sau într-un loc asemănător. Avea voie să-şi ia ceva de mâncare, dar să nu vorbească, să nu citească nici să scrie, nici să asculte radio. Apoi i-a scris patru prescripții, cerându-i să le citească pe rând, una la 9 dimineața, alta la ora 12, următoarea la ora 3 şi ultima seara la 6.

- Nu sunteți serios! i-a spus Gordon.

- Veți vedea cât sunt de serios când veți primi nota onorariului!

replică doctorul.

În dimineața următoare, Gordon s-a dus pe țărmul mării. Citi prima prescripție care suna: "Ascultă cu atenție." Primul gând care i-a trecut prin minte a fost că medicul era nebun... Ce să asculte timp de trei ceasuri? Dar cum acceptase să-i urmeze ordonanțele, s-a pus pe ascultat. Auzea valurile spărgându-se de țărm, țipătul pescăruşilor - mai târziu alte sunete, mai puțin evidente. Şi în timp ce asculta, i s-au perindat în ochii minții amintiri şi impresii din copilărie, în care marea îi sugera răbdare, venerație şi conştiința că există o legătură între toate lucrurile. Asculta mereu, auzea sunete, auzea tăcerea - şi un adânc sentiment de pace i se aşează în suflet.

La prânz, desfăcu a doua hârtiuță şi citi: "încercă să te întorci în urmă". Să mă întorc la ce? se întrebă mirat. La amintiri din copilărie? Amintirile unei vremi fericite? Se gândi la trecut, la multe clipe fericite. Încercă să le retrăiască în detalii. Şi pe măsură ce le retrăia, simțea valuri calde năpădindu-i inima.

La ora trei, desfăşură a treia prescripție. Celelalte fuseseră uşor de urmat, dar aceasta era diferită. Spunea: "Examinează-ți motivațiile". Primul impuls a fost unul de apărare. Se gândi la tot ceea ce îşi dorea - succes, recunoaştere, siguranță - şi toate i se păreau perfect justificate. După un timp simți că poate nu sunt chiar atât de dezirabile pe cât par. Poate că aici se afla motivul pentru care bătea pasul pe loc.

Îşi analiză motivațiile rând pe rând. Îşi reaminti fericirea din trecut. Şi în cele din urmă găsi răspunsul.

"într-o străfulgerare, scria el, am înțeles şi am fost convins că, dacă motivele cuiva sunt greşite, nimic nu poate fi în ordine. Nu are importanță ce eşti, poştaş, coafor, agent de asigurări, casnică - sau altceva. Atâta timp cât simți că eşti util altora. Îți faci datoria. Cât nu eşti preocupat decât de propriile tale interese, nu ți-o faci cum trebuie. E o lege tot atât de inexorabilă ca şi gravitatea."

Ultima prescripție nu-i luă mult timp: "Scrie pe nisip tot ce te frământă." Scrise câteva cuvinte cu o fărâmă de scoică; apoi se întoarse şi plecă. Nu mai aruncă nici o privire în urma lui: ştia că se apropia ora fluxului.

Reînnoirea în plan spiritual *cere timp.* Însă e o activitate a CADRANULUI II, şi *nu avem* timpul s-o neglijăm.

Marele reformator Martin Luther e adesea citat: "Am atâtea de făcut astăzi, încât trebuie să mai stau un ceas în genunchi." Cu alte cuvinte, pentru el rugăciunea nu era o îndatorire mecanică, era o sursă de putere, care îi elibera şi-i înmulțea energiile.

Când un maestru Zen, care indiferent de gravitatea situațiilor răspândea în jurul lui o atmosferă de pace şi seninătate, a fost întrebat de cineva: "Cum de vă puteți păstra mereu această pace interioară, această netulburată seninătate?", a răspuns: "Nu-mi părăsesc nici o clipă locul de meditație." Medita în ceasurile dimineții, şi apoi ducea cu sine în tot restul zilei, adânc întipărită în mintea şi în sufletul lui, pacea acelor clipe.

Ce idee se desprinde de aici? Dacă ne rezervăm timp pentru a lua contact cu centrul diriguitor al vieții noastre - care este şi sensul ei ultim - se creează o aură care ne învăluie pretutindeni. Ne regenerează, ne reîmprospătează, mai ales când avem grijă să o refacem

De aceea cred că un crez, o profesiune de credință sciisă e atât de importantă. Dacă am înțeles în profunzime care ne este centrul de interes, care ne este țelul, o putem revizui din când în când şi ne putem oricând referi la ea. În clipele noastre de reculegere zilnică, putem vizualiza şi "trăi" evenimentele zilei în conformitate cu aceste valori.

Leaderul religios David O. Mckay ii învăța pe oameni că "marile bătălii ale vieții se dau zilnic în încăperile tăcute ale sufletului.”

Dacă ieşiți învingători în aceste bătălii, dacă puneți capăt conflictelor interioare, vă veți simți împăcați şi cu o viziune mai limpede asupra vieții dv. Veți mai constata că "reuşitele publice" dat fiind că luați în considerare interesele celorlalți şi tindeți să fiți mai cooperanți - vor urma în modul cel mai firesc.

DIMENSIUNEA MENTALĂ

Dezvoltarea noastră intelectuală şi disciplina studiului provin în mare parte din educația şcolară. Însă îndată ce părăsesc şcoala, mulți îşi lasă mintea în paragină. Nu mai fac lecturi serioase, nu se mai informează pe alte teme în afara domeniului lor de activitate, nu gândesc analitic, nu scriu - în aşa fel încât să învețe să se exprime într-un limbaj clar şi concis. În schimb, îşi petrec timpul uitându-se la televizor. Din sondajele făcute reiese că în majoritatea caselor aparatul TV funcționează 35-45 ore pe săptămână. Deci un timp egal cu cel petrecut la slujbă, şi mai lung decât cel petrecut la şcoală. Televiziunea exercită ceea mai puternică influență socială din câte există. Toate valorile pe. care le vehiculează au un foarte mare impact asupra noastră, de cele mai multe ori în modul cel mai subtil şi imperceptibil cu putință.

A urmări în mod rațional programele TV înseamnă a folosi eficient DEPRINDEREA 3, cea a auto-gospodăririi, care .ne permite să alegem cu discernământ acele programe informative elevate sau de divertisment, care servesc cel mai bine scopurile şi valorile noastre.

La noi în familie urmărim programul TV circa şapte ceasuri pe săptămână - în jur de un ceas pe zi. An abordat această temă într-un consiliu de familie, discutând datele referitoare la efectele programelor în căminele oamenilor. Fără a polemiza, am constatat cu toții că poate fi conştientizată dependența bolnăvicioasă de emisiuni ieftine, sau fixația pe un serial.

Desigur, rămân recunoscător televiziunii pentru acele emisiuni educaționale şi distractive de înaltă calitate. Ne îmbogățesc cunoştințele, contribuie substanțial la precizarea şi formularea scopurilor noastre. Dar nenumărate programe sunt curată pierdere de vreme şi irosire mentală, nemaivorbind de cele de-a dreptul nocive. Ca şi corpul, TV este un bun slujitor, dar un stăpân nevrednic. Trebuie să practicăm DEPRINDEREA 3, să ne gospodărim cu discernământ - să ştim să ne folosim resursele care ne pot ajuta la îndeplinirea scopurilor propuse.

Cultivarea - o cultivare continuă, care ascute şi lărgeşte mintea iată calea vitală a reînnoirii mentale. Poate fi realizată prin urmarea unor cursuri sau prin

programe sistematice de studiu; dar ele nu sunt neapărat necesare. Persoanele proactive se pot cultiva în nenumărate feluri.

Trebuie educată mintea să ia distanță față de ea însăşi, să-şi examineze propriile programe. Aceasta este definiția unei culturi liberale - capacitatea de a examina programele personale raportându-le la marile întrebări existențiale, la aspirațiile elevate, la mulțimea de paradigme existente. Lipsa unei asemenea educații duce la o mentalitate îngustă, la lipsă de receptivitate - ca atare, preconcepțiile disciplinării intelectuale nu sunt niciodată examinate.

De aceea se recomandă cât mai multe lecturi şi familiarizarea cu marile minți ale omenirii. Obişnuiți-vă să citiți marea literatură. E una dintre cele mai importante activități ale CADRANULUI II; vă îngăduie să beneficiați de gândirea celor mai luminate minți ale prezentului şi trecutului. Propuneți-vă să citiți mai întâi câte o carte serioasă pe lună, apoi una la două săptămâni, apoi una pe săptămână. "Cine nu citeşte nu e mai presus de cine nu ştie să citească."

Marea literatură sau publicațiile curente din diferite domenii vă permit să vă "ascuțiți ferăstrăul" mental, mai ales dacă practicați DEPRINDEREA 5, încercând să înțelegeți mai întâi şi făcând abstracție de prejudecățile autobiografiei dv.

Scrisul este o altă modalitate de a "ascuți ferăstrăul" mental. A ține un jurnal intim, în care să notăm gânduri, experiențe, lecții de viață, ne ajută să ne limpezim ideile, să ne exprimăm cu precizie şi la obiect.

Corespondența - scrisori în care să nu vă limitați la comunicarea superficială a evenimentelor, ci să încercați să dați expresie unor idei şi sentimente mai profunde - vă poate ajuta de asemeni să gândiți clar, să judecați cu acuratețe, să fiți mai bine înțeleşi.

Alte forme de reîmprospătare mentală sunt organizarea şi planificarea, în strânsă legătură cu DEPRINDERILE 2 şi 3.

Înseamnă a începe cu gândul la final, a organiza mental demersurile necesare pentru a atinge obiectivul propus. Înseamnă a exersa puterea de vizualizare şi imaginația dv. pentru a prefigura de la început sfârşitul, şi a urmări întregul parcurs, cel puțin în principiu dacă nu treaptă cu treaptă.

Se spune că războiul se câştigă în cortul generalului. "A ascuți ferăstrăul" în primele trei planuri, cel fizic, cel spiritual şi cel mental este o practică pe care eu o numesc "Reuşita Personală a Zilei". Vă recomand să acordați un ceas pe zi acestei practici - un ceas pe zi pentru tot restul vieții.

Un ceas petrecut astfel nu poate fi comparat cu nici o altă ocupație care ar necesita acelaşi interval de timp. Nici ca valoare, nici ca rezultat. Va ameliora calitatea şi eficiența fiecărui ceas al zilei, inclusiv celor de somn, care vor fi mai

adânci şi mai odihnitoare. Va edifica acea forță - oricând disponibilă, în plan fizic, spiritual şi mental - care vă va permite să înfruntați greutățile vieții.

Iată ce spune Phillips Brooks:

Într-o bună zi, în anii ce vin, veți fi confruntați cu o mare ispită sau veți tremura în fața celui mai mare necaz al vieții dv. Insă lupta adevărată se dă aici, acum... Acum se hotărăşte dacă în ziua celei mai mari ispite sau al celui mai mare necaz veți eşua în mod lamentabil sau veți ieşi învingător. Caracterul nu poate fi edificat decât printr-un lung proces, constant şi neîntrerupt.

DIMENSIUNEA SOCIAL/AFECTIVĂ

Dacă planul fizic, cel spiritual şi cel mental sunt în strânsă legătură cu DEPRINDERILE 1, 2 şi 3 - axate pe principiile unei viziuni personale, ale conducerii şi managementului - planul social/afectiv este centrat pe DEPRINDERILE 4, 5 şi 6 - cele axate pe principiul conducerii interpersonale, al comunicării empatice şi al cooperării creative.

Dimensiunile sociale şi afective ale vieții noastre sunt strâns legate între ele. deoarece sentimentele şi emoțiile sunt înainte de toate determinate - dar nu exclusiv - de relațiile pe care le avem cu ceilalți.

A reînnoi aceste dimensiuni nu necesită timp în felul celorlalte dimensiuni. Ele pot avea loc în cadrul relațiilor normale de zi cu zi.

Se cer însă eforturi serioase, deoarece mulți dintre noi nu au atins nivelul Reuşitei Personale, nici capacitățile Reuşitei Publice care permit DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 să se exprime în mod firesc în comportamentul nostru.

Să presupune că sunteți una dintre cele mai importante persoane din viața mea. Ați putea fi şeful meu, o rudă - cu care doresc sau sunt nevoit să conlucrez. Să presupunem că suntem în situația de a comunica împreună, de a munci împreună, de a discuta un caz grav, de a îndeplini un scop comun sau de a rezolva o problemă comună. Însă perspectivele noastre se deosebesc, privim prin ochelari diferiți. Dv. vedeți pe "tânăra doamnă", iar eu pe cea "bătrână".

Vin la dv. cu DEPRINDEREA 4 şi vă spun: "Văd că privim această situație din unghiuri diferite. Ce-ar fi să stăm de vorbă pe îndelete, până găsim o soluție care să ne mulțumească pe amândoi? Ce spuneți? Sunteți de acord?" Majoritatea sunt dispuşi să răspundă afirmativ.

Trec apoi la DEPRINDEREA 5. "Doresc să vă ascult mai întâi pe dv." în loc să ascult cu intenția de a replica, ascult cu empatie, pentru a înțelege cât mai bine paradigma dv. Îndată ce mă simt capabil să explic poziția dv. la fel de bine ca dv. Încep să-mi prezint propriile argumente, pentru ca dv. să Ie înțelegeți la fel de bine.

Am convenit să căutăm o soluție convenabilă pentru amândoi, ne-am studiat şi înțeles reciproc punctele de vedere. Pasul următor este DEPRINDEREA 6. Vom lucra împreună pentru a găsi o a treia soluție alternativă, care să ne satisfacă fără rezerve.

Succesul în aplicarea DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 nu depinde întru totul de intelect - e înainte de toate de domeniul afectivității şi, într-o mare măsură, condiționat de sentimentul securității personale.

Dacă sentimentul siguranței noastre personale provine din surse interne, dispunem de tăria necesară pentru a aplica DEPRINDEREA Reuşitei Publice. Dacă nu suntem stăpâni pe emoțiile noastre, atunci în ciuda lucidității noastre intelectuale, practicarea DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 cu oameni care gândesc diferit despre aspectele grave ale vieții devine extrem de frustrantă.

De unde vine siguranța interioară? Nu-şi are sursa în felul cum gândesc ceilalți despre noi, nici în cel în care ne tratează. Nici în scenariile pe care ni le-au transmis. Şi nici în împrejurările în care trăim sau în poziția noastră socială.

Izvorăşte dinăuntru. E fructul paradigmelor adecvate şi al principiilor valide adânc implantate în mintea şi afectivitatea noastră. Izvorăşte din armonia dintre lumea interioară şi cea exterioară, dintr-un mod de viață integru în care deprinderile cotidiene reflectă valorile noastre cele mai intime.

Sunt convins că viața trăită în mod integru este sursa fundamentală a sentimentului valorii personale. Nu agreez literatura popularizată a succesului care proclamă că demnitatea este rezultatul unei atitudini, unei tactici mentale - unei pacificări mentale obținute prin autosugestie.

Pacea minții se instalează când viața e trăită în conformitate cu principii şi valori autentice, nu se poate obține pe alte căi.

Şi o viață trăită cu simțul comunitar al interdependenței dă naştere siguranței interioare: ştim că există soluții de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, că viața nu se reduce întotdeauna la: ori/ori, că aproape întotdeauna e posibilă o a Treia Alternativă reciproc avantajoasă. Mai ştim - şi faptul acesta ne măreşte sentimentul de siguranță - că putem evada din cadrul nostru de referințe fără a renunța la el; dacă vrem, putem înțelege în adâncime altă ființă umană. Ştim că şi o cooperare autentică, creativă cu ceilalți - aplicând deprinderile interdependenței generează încredere şi siguranță.

Siguranța se mai naşte şi dintr-un comportament îndatoritor, generos față de ceilalți. Puteți verifica oricând acest fapt la locul dv.

de muncă, dacă vă purtați creativ şi serviabil. Altă sursă de siguranță este serviciul făcut altora, care rămâne anonim; nimeni nu-l ştie şi nici nu trebuie să-l

ştie. Nu acesta îi e rostul, ci binele şi mulţumirea pe care le puteţi aduce în viaţa altora. Acest aport contează şi nu recunoştinţa.

Victor Frankl a pus în lumină nevoia omenească de a da un sens vieţii, de a ne fixa un scop care transcende condiţia noastră şi ne solicită cele mai nobile energii. Dr. Hans Selye constata în cadrul monumentalei sale cercetări despre stress că o viaţă lungă, sănătoasă şi fericită e rodul contribuţiilor noastre, al unor planuri importante, semnificative, care sunt stimulative pentru individ şi benefice pentru prosperitatea generală. Etica sa poate fi astfel rezumată: "Fă aşa încât să meriţi iubirea aproapelui tău."

Un citat din Bernard Shaw:

Acesta-i adevărata bucurie a vieţii - a fi folosit într-un scop al cărui măreţie o şi recunoaşteţi. A fi o forţă a naturii, şi nu o mână de pământ egoistă şi agitată, frământată de necazuri şi revendicări, plângându-se că lumea nu se dedică fericirii ei. Sunt de părere că viaţa mea aparţine întregii comunităţi, consider că este un privilegiu să fac pentru ea tot ce-mi stă în putere cât timp voi trăi. Vreau să fiu de folos până în ceasul morţii. Cu cât mă străduiesc mai mult, cu atât trăiesc mai intens. Mă bucur de viaţă de dragul ei. Pentru mine nu e o lumânare, e o splendidă torţă care mi-a fost încredinţată pentru o vreme şi pe care vreau s-o fac să strălucească cât pot de mult înainte de a o înmâna generaţiilor viitoare.

N. Eldon Tanner scria: "A-i ajuta pe ceilalţi, iată preţul pe care-l plătim pentru privilegiul de a trăi pe acest pământ. Şi câte feluri de a-i ajuta nu există! Fie că aparţinem sau nu bisericii sau unei organizaţii de prestări oarecare, sau avem o slujbă care ne oieră prilejuri de a ajuta pe ceilalaţi, nu e zi în care nu putem fi de folos altcuiva, dăruindu-i cel puţin o afecţiune necondiţionată."

A SCRIE SCENARII PENTRU CEILALŢI

Suntem în majoritate opera oglinzii sociale, actori ai unor scenarii scrise de opiniile, percepţiile, paradigmele oamenilor din jurul nostru. Însă dv. şi cu mine trăim cu conştiinţa interdependenţei, şi paradigma noastră presupune că am înţeles' în ce măsură suntem o parte a acestei oglinzi sociale.

Putem opta: de ce n-am trimite celorlalţi o oglindire limpede, nedeformată, a fiinţei lor? Le putem confirma natura proactivă, îi putem trata ca pe nişte persoane responsabile. Îi putem ajuta să gândească un alt scenariu în care să apară ca nişte indivizi centraţi pe principii, întemeiaţi pe valori, independenţi, plini de demnitate.

Având MENTALITATEA ABUNDENŢEI, ştim să oferim altora o imagine pozitivă despre ei care să nu diminueze în nici un fel pe a noastră. Dimpotrivă, ne sporeşte influenţa prin înmulţirea ocaziilor de a coopera proactiv cu alte persoane la fel de proactive.

Poate că într-o perioadă a vieții dv. să fi întâlnit persoane care au avut încredere în dv., atunci când dv. vă îndoiați de valoarea dv.

personală. Se poate spune că ele v-au redactat un scenariu. Oare această intervenție nu a fost benefică?

De ce n-ați fi şi dv. un scenarist benefic, o personalitate pozitivă, creativă, care să ofere altora prilejul de a se afirma? Dacă au fost determinați de a se autoevalua depreciativ, îi puteți îndrepta pe un drum mai înalt, acordându-le încrederea dv. Ascultați-i cu empatie.

Nu-i absolviți de nici o responsabilitate, însă încurajați-i să fie proactivi.

O întâmplare, devenită clasică, referitoare la previziunile care îşi impun împlinirea este povestea unui computer din Anglia. Dintr-o.

greşeală de programare cu totul accidentală, a calificat o clasă de copii "excepționali" ' ca "submediocri" şi viceversa. Această caracterizare computerizată a fost primul criteriu de apreciere al profesorilor la început de an şcolar.

La un moment dat, cinci luni şi jumătate mai târziu, administrația a descoperit eroarea şi a hotărât să supună copiii la un nou test, trecând nefericitul incident sub tăcere. Rezultatul a fost uluitor! Copiii "excepționali" au obținut un punctaj simțitor mai scăzut la testul Coeficientului de Inteligență. Fuseseră considerați şi tratați ca nişte arierați mintali, nedoritori să coopereze, dificili de educat. Paradigmele cadrelor didactice operaseră ca nişte prognoze care îşi impuseseră realizarea.

Iar la grupul "idioților" crescuseră calificativele. Profesorii îi trataseră ca pe nişte copii foarte inteligenți, şi energia, optimismul şi entuziasmul lor se oglindiseră în copii, sub forma considerației acordate şi a unor aşteptări stimulante.

Profesorii au fost rugați să dea explicații. "Din anumite motive, metodele noastre păreau neeficace" au răspuns. "Şi am fost nevoiți să le schimbăm." Informațiile pe care le dețineau îi prezentau pe copii ca fiind "excepționali." Dacă lucrurile mergeau prost, au presupus că metodele de predare erau neadecvate şi le-au revizuit.

S-au dovedit a fi proactivi: au operat înăuntrul CERCULUI lor DE INFLUENȚĂ. Aparenta deficiență a elevilor nu reflecta nici mai mult nici mai puțin decât lipsa de flexibilitate a profesorilor.

Să ne punem mereu această întrebare: cum îi oglindim pe ceilalți? Cum arată imaginea pe care le-o trimitem? în ce măsură le înfrumusețează viața? în ceea ce ne priveşte, avem exact atât cât investim în CONTUL AFECTIV al celorlalți. Dacă suntem capabili de a vedea în ceilalți potențialul lor, ne putem folosi imaginația şi mai puțin memoria - înțeleasă ca un comportament reflex

condiționat de trecut. Putem refuza să le punem etichete. Îi putem "vedea" de fiecare dată cu alți ochi, cu o privire nouă, proaspătă. Îi putem astfel ajuta să devină independenți, oameni împliniți, capabili la rândul lor de a întreține relații armonioase şi fertile cu ceilalți.

Goethe ne învață: "Tratează-l pe om aşa cum este, şi aşa va rămâne. Tratează-l aşa cum poate şi ar trebui să fie, şi va deveni aşa cum poate şi trebuie să fie."

ECHILIBRUL ÎN REÎNNOIRE

Autoreînnoirea trebuie să păstreze echilibrul între cele patru planuri naturale, cel fizic, cel spiritual, cel mental şi cel social/afectiv.

Fiecare aspect îşi are importanța lui, însă nu trebuie să neglijăm unul în favoarea celuilalt, căci s-ar putea crea - şi se creează - un dezechilibru supărător.

Am avut prilejul să constat acest fapt şi în viața organizațiilor, şi în cea individuală.

În cadrul organizațiilor, dimensiunea fizică se exprimă în termeni economici. Cea mentală sau psihologică se referă la recunoaşterea socială, la dezvoltarea şi valorificarea talentelor. Dimensiunea social/afectivă priveşte relațiile interumane, felul cum sunt tratați oamenii. Iar cea spirituală stabileşte rostul, sensul, tradus prin scopurile sau contribuțiile propuse, şi prin integritatea organizatorică.

Ori de câte ori o organizație neglijează unul sau mai multe dintre aceste dimensiuni, întreaga organizație are de suferit. Energiile creative care ar putea converge într-o uriaşă sinergie pozitivă se îndreaptă în sens invers, devin forțe inhibitoare în calea dezvoltării şi productivității, dovedindu-se profund dăunătoare.

Sunt organizații al căror dinamism are un caracter pur economic - să facă bani. Fireşte că nu-l proclamă ca atare. Deseori publicitatea afirmă contrariul. Însă impulsul determinant, dorința ascunsă este de a face bani.

În cazul acesta întâlnesc de fiecare dată, în ambianța psihologică astfel creată, o puternică sinergie negativă, generând rivalități între secții, comunicare de pe poziții autoritare sau defensive, intrigi şi manipulare. Fireşte că nu se poate răzbate fără a "face bani"; dar existența unei organizații nu se poate reduce la acest scop. Nu putem trăi fără a ne hrăni, dar nu trăim numai pentru a ne hrăni.

În cealaltă parte a spectrului, am întâlnit organizații exclusiv concentrate pe dimensiunea social/afectivă. Reprezintă de fapt un fel de experiment social lipsit de un criteriu economic care să le fundamenteze valorile. N-au posibilitatea de a-şi evalua randamentele; îşi pierd eficiența şi, în final, viabilitatea pe piață.

Multe organizații operează pe trei dimensiuni - au criterii de serviciu satisfăcătoare, criterii economice la fel de satisfăcătoare, la fel cele ale interrelațiilor umane, însă nu sunt interesate în a identifica, a dezvolta, a folosi şi a aprecia talentele individuale. În lipsa acestor forțe psihologice, stilul ce rezultă este de natura unei autocrații binevoitoare - însă atmosfera generală reflectă rezistențe colective, rivalități, cifre de afaceri exagerate şi alte deficiențe ascunse, cronicizate.

Eficiența în cadre organizaționale şi individuale cere dezvoltarea şi reînnoirea tuturor celor patru dimensiuni, bine echilibrate.

Oricare dintre ele, dacă este neglijată, va crea rezistențe negative în câmpul de forță, care se vor opune evoluției şi eficienței.

Organizațiile şi persoanele care acordă importanța cuvenită fiecărei dimensiuni în crezul-program îşi creează posibilități majore pentru o reînnoire echilibrată.

Acest proces de evoluție continuă este semnul distinctiv al Mişcării pentru Calitatea Totală, şi cheia supremației economice a Japoniei.

SINERGIA REÎNNOIRII

• Reînnoirea echilibrată este sinergia prin excelență. Eforturile de "a ascuți ferăstrăul" într-o dimensiune exercită un impact pozitiv asupra celorlalte, datorită puternicei lor interconexiuni. Sănătatea fizică influențează sănătatea, mentală; trăirea spirituală se răsfrânge asupra tăriei pe tărâm social şi afectiv. Evoluția într-o direcție se reflectă şi în celelalte trei.

Cele 7 DEPRINDERI ale Eficienței creează o sinergie optimă între aceste patru planuri. Reînnoirea oricăreia dintre ele ne măreşte aptitudinea de a ne însuşi şi de a trăi cel puțin una dintre cele 7 DEPRINDERI. Şi cu toate că aceste deprinderi se instalează succesiv, progresul înregistrat în însuşirea uneia măreşte, pe calea sinergiei, capacitatea de a le trăi pe celelalate.

Cu cât sunteți mai proactiv (DEPRINDEREA 1), cu atât sunteți mai stăpân pe dv. (DEPRINDEREA 2) şi vă puteți gospodări viața mai eficient (DEPRINDEREA 3).

Cu cât vă gospodăriți mai bine viața (DEPRINDEREA 3), cu atât aveți mai multe activități destinate reînnoirii , de tip CADRAN II (DEPRINDEREA 7).

Cu cât încercați mai întâi să înțelegeți (DEPRINDEREA 5), cu atât mai uşor veți găsi soluții sinergetice de genul CÂŞTIG/CÂŞTIG (DEPRINDERILE 4, 5).

Cu cât vă însuşiți mai profund deprinderile care stimulează autonomia (DEPRINDERILE 1, 2 şi 3), cu atât veți fi mai eficienți în situațiile interdependente (DEPRINDEREA 4, 5 şi 6). Iar reînnoirea (DEPRINDEREA 7) este procesul însuşi de regenerare al tuturor deprinderilor.

Pe măsură ce vă regenerați în planul fizic, cu atât viziunea dv.

personală va fi mai accentuată (DEPRINDEREA 1): paradigma capacității de conştientizare, de voință liberă, de proactivitate, de libertate de a acționa în Ioc de a fi obiectul acțiunii altora, de a vă alege singuri răspunsul Ia orice situație. Probabil că acesta este efectul cei mai benefic al exercițiilor fizice. Fiecare Reuşită Personală Zilnică reprezintă o investiție în contul dv. personal de siguranță interioară.

Reîmprospătându-vă spiritual, vă întăriți stăpânirea de sine, şi autonomia (DEPRINDEREA 2). Vă cultivați capacitatea de a trăi prin puterea av. imaginativă şi luciditate, în locul reflexelor însuşite din trecut; de a vă înțelege în profunzime paradigmele şi valorile cele mai personale; de a instaura în dv. o instanță centrală de principii valide; de a vă defini profesiunea de credință; de a vă rescrie scenariul vieții şi de a-I trăi conform principiilor corecte; de a recurge la sursele dv., intime de putere. Reînnoirea în plan spiritual dă naştere şi întreține o viață interioară deosebit de bogată; reprezintă imense investiții în centrul de siguranță interioară.

Reînnoirea în plan mental întăreşte capacitatea de management personal (DEPRINDEREA 3). Reflectând, făcând planuri, vă obligați intelectul să identifice activități de tip CADRAN II, țelurile prioritare, modalitățile de a vă folosi optimal timpul şi energiile, capacitatea de a organiza şi executa aceste activități în funcție de priorități.

Această continuă "reciclare" vă permite să asimilați mereu noi cunoştințe şi să vă lărgiți câmpul opțiunilor. De acum înainte, siguranța dv. economică nu mai depinde de slujbă; se află în forța dv. personală de a produce - a gândi, a învăța, a crea, a vă adapta.

Aceasta este autentica independență financiară. Nu constă în *a avea* avere, ci în forța de *a face* avere. E o forță interioară.

Reuşita Personală Zilnică - un minim de un ceas pe zi pentru a reîmprospăta dimensiunile dv. fizice, spirituale şi intelectuale - este cheia pentru însuşirea celor 7 DEPRINDERI, şi se află în totalitate înăuntrul CERCULUI dv. DE INFLUENȚĂ. Reprezintă timpul necesar - concentrat în CADRANUL II - pentru a integra aceste deprinderi în viața dv., de a deveni o persoană axată pe principii.

Reprezintă şi baza Reuşitei Personale Zilnice. Este sursa acelei siguranțe interioare de care aveți nevoie pentru a "ascuți ferăstrăul”

În planul social/afectiv. Vă dă puterea personală de a vă situa în CERCUL DE INFLUENȚĂ în situațiile interdependente - de a-i privi pe ceilalți prin prisma MENTALITĂȚII ABUNDENȚEI, de a valorifica diferențele dintre ei şi dv., de a vă bucura de succesele lor. Vă creează bazele unei înțelegeri autentice, a unor soluții

sinergice de tip CÂŞTIG/CÂŞTIG, a practicării DEPRINDERILOR 4, 5 şi 6 în realităţile interdependente.

SPIRALA ASCENSIONALĂ

Reînnoirea este principiul - şi procesul - care ne ajută să înaintăm pe o spirală, aceea a creşterii, a metamorfozei interioare, a evoluţiei continue.

Pentru a progresa în mod consecvent şi semnificativ de-a lungul acestei spirale, trebuie să apelăm Ia acea instanţă - una dintre cele specific umane - care guvernează mişcarea ascendentă; conştiinţa morală. S-o citãm pe doamna de Stael: "Glasul conştiinţei e atât de delicat, încât e uşor să-l reprimi; în acelaşi timp însă e atât de limpede, încât nu-l poţi înţelege greşit."

Conştiinţa morală e însuşirea care ne avertizează dacă suntem sau nu în consonanţă cu principii corecte, valide; tot ea - dacă este trează - ne ajută să ne înălţăm la nivelul lor.

După cum cultivarea unei excelente condiţii fizice este vitală pentru un bun sportiv, cea a intelectului pentru un cărturar, tot aşa educarea conştiinţei morale este vitală pentru o persoană proactivă, de maximă eficienţă. Însă educaţia conştiinţei morale cere o mare consacrare, o disciplină echilibrată şi mai ales o viaţă trăită cinstit.

Cere lecturi elevate, o gândire nemeschină şi, mai înainte de toate, *dorinţa* de-a asculta şi de a trăi respectând acel "glas delicat."

O alimentaţie necorespunzătoare şi lipsa de exerciţiu pot ruina condiţia fizică a unui sportiv. Tot aşa, vulgaritatea, obscenităţile, pornografia, întunecă sufletul, atrofiază sensibilitatea pentru preocupări elevate. Şi în locul conştiinţei naturale sau divine care întreabă: "Ce e bine, ce e rău?" dau glas doar conştiinţei sociale întrebând: "Cum să mă afirm?"

Iată ce spune Dag Hammarkjold:

Nu vă puteţi juca cu animalul din dv. fără a vă preface în animal, nici cu minciuna fără' a pierde dreptul la adevăr, nici cu cruzimea fără a vă altera sensibilitatea şi gândirea. Cine vrea să aibă o grădină îngrijită nu păstrează un strat pentru buruieni.

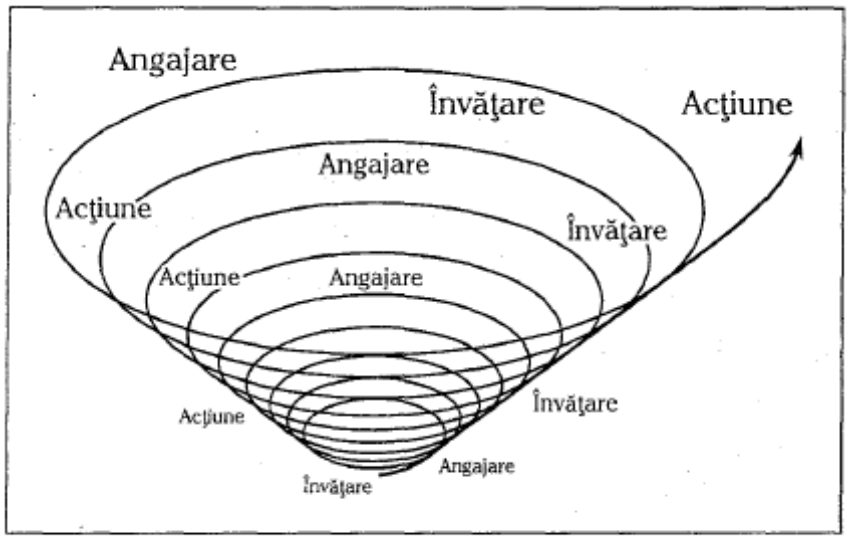
Dacă suntem conştienţi, trebuie să optăm pentru obiective şi principii care să ne coordoneze viaţa; altminteri golul va fi umplut cu ce...? - ne vom pierde luciditatea şi ne vom târî ca nişte animale, trăind doar pentru supravieţuire şi reproducere. Oamenii aflaţi pe această treaptă nu "trăiesc"; vieţuiesc pasiv. Duc o existenţă de tip "reactiv", ignorând zestrea care zace latentă şi neevoluată în adâncul fiinţei lor.

Nu există scurtături pe calea evolutivă. E stăpânită de legea recoltei: culegem întotdeauna ceea ce am semănat, nici mai mult, nici mai puţin. Legea

dreptății este imuabilă, şi cu cât trăim în consonanță cu principiile valide, cu atât vom avea o judecată mai corectă privind mersul lumii, şi cu atât mai precise ne vor fi paradigmele - hărțile teritoriului.

Demersul ascensional de-a lungul spiralei ne cere să *învățăm, să ne angajăm, şi să acționăm* pe planuri din ce în ce mai înalte. Ne amăgim limitându-ne doar la unul dintre aceşti factori. Pentru a

progresa trebuie să învățăm, să ne angajăm, să acționăm, - iarăşi şi iarăşi, din ce în ce mai mult.



SPIRALA ASCENSIONALĂ

Sugestii de aplicare

1. Întocmiți o listă de activități care vă pot ajuta să vă mențineți o bună condiție fizică, care să se potrivească cu stilul dv. de viață şi de care să vă bucurați şi mai târziu.

2. Selectați una din activități şi înscrieți-o ca obiectiv în cadrul rolului pe care vi l-ați fixat pentru săptămâna ce vine. La sfârşitul săptămânii evaluați-vă realizarea. Dacă ținta nu a fost atinsă, aceasta s-a datorat subordonării sale unei valori mai înalte sau lipsei de integritate în raportarea dv. la acele valori?

3. Întocmiți o listă similară de activități pentru reînnoirea dimensiunilor dv. spirituale şi mentale. În spațiul dv. social/spiritual înşiruiți relațiile pe care ați dori să le îmbunătățiți sau împrejurările specifice în care *Reuşita Publică* ar fi mai eficace. Selectați câte o rubrică în fiecare dintre aceste spații pe care să o desemnați ca obiectiv al săptămânii.

Aplicați-l şi evaluați-1.

4. Propuneți-vă să vă notați activitățile specifice de "ascuțire a ferăstrăului" în toate cele patru dimensiuni, în fiecare săptămână, să le realizați şi să vă evaluați performanțele şi rezultatele.

Iarăşi dinăuntru - în afară

Dumnezeu lucrează dinăuntru în afară. Lumea lucrează din afară înăuntru. Lumea vrea să scoată oamenii afară din mocirlă. Christos scoate mocirla dinăuntrul oamenilor, şi ei ies singuri din mocirlă. Lumea ar vrea să modeleze oamenii schimbându-le mediul. Christos schimbă oamenii, şi ei îşi schimbă singuri mediul. Lumea vrea să formeze comportamentul uman. Christos poate schimba natura umană.

EZRA TAFT BENSON

Aş vrea să vă relatez o întâmplare personală care, după părerea mea, conține însăşi esența acestei cărți. Sper că vă va da prilejul să surprindeți legăturile ei cu principiile conținute în subtext.

Cu câțiva ani în urmă, am luat o vacanță de un an de la universitatea unde predam, fericit că mă voi putea dedica scrisului.

Ne-am instalat deci cu toată familia în localitatea Laie, pe țărmul nordic din Oahu, una din insulele Hawai.

Curând, programul nostru de viață s-a arătat a fi în acelaşi timp fertil şi foarte plăcut.

După o mică alergare matinală pe malul mării, trimiteam pe doi dintre copii la şcoală, desculți şi în pantalonaşi scurți. Eu îmi aveam biroul într-o clădire izolată, pe marginea unui câmp de trestii de zahăr; lucram acolo într-o linişte şi seninătate desăvârşite. Nici telefoane, nici întruniri, nici argumente presante.

Biroul era situat în aripa exterioară a unui liceu şi, într-o zi, umblând printre vrafurile de cărți din spatele bibliotecii, am dat de o carte al cărei titlu m-a atras. Am deschis-o la întâmplare şi ochii mi-au căzut pe un paragraf - câteva rânduri care aveau să-mi influențeze tot restul vieții.

Am citit şi recitit paragraful. Ideea de bază era că între stimul şi răspuns există un spațiu gol - şi. că felul cum folosim acel interstițiu este cheia evoluției şi fericirii noastre.

Nu pot descrie efectul pe care această idee l-a avut asupra mea!

Cu toate că fusesem crescut în spiritul autodeterminării, formularea "un spațiu gol între stimul şi răspuns" m-a impresionat cu o forță incredibilă, ca ceva cu totul nou. Impresia era de genul "a afla ceva pentru întâia oară", o adevărată revoluție interioară, "o idee căreia i-a sosit ceasul."

Am reflectat îndelung asupra ei - simțeam cum îmi remodelează paradigma despre viață. Parcă aş fi devenit un observator al propriei mele participări. M-am trezit stând în acel gol şi privind de acolo stimulii externi. Mă scăldam într-un

sentiment de libertate interioară, aceea de a-mi putea alege răspunsul - chiar de a deveni eu însumi un stimul - de a-l influența - chiar de a-l inversa.

La scurtă vreme după această întâmplare, şi poate datorită acestei idei "revoluționare", între Sandra şi mine s-a creat o extraordinară apropiere sufletească. Mă duceam s-o iau înainte de prânz pe o veche bicicletă Honda 90 "de pistă", îi luam şi pe cei doi copii preşcolari - unul aşezat între noi, celălalt călare pe genunchiul meu stâng - înaintam prin câmpul de trestii pe lângă biroul meu, încet, timp de o oră, şi stam de vorbă.

Cuminți, copiii priveau peisajul, abia dacă scoteau un sunet.

Rareori întâlneam alt vehicol şi bicicleta era atât de silențioasă, încât ne puteam auzi cu uşurință. Ne opream de obicei pe o plajă solitară, parcam bicicleta şi mai făceam vreo două sute de metri pe jos până într-un loc izolat, ideal pentru un picnic.

Copiii se jucau pe nisipul plajei şi pe malul unui râuleț venit din susul insulei, aşa că Sandra şi cu mine puteam sta nestingheriți de vorbă. Aşa am stat de vorbă, câte două ceasuri zi de zi, vreme de un an întreg - şi poate că nu e greu de imaginat la ce nivel de înțelegere şi de încredere am ajuns.

La început vorbeam despre una, despre alta - oameni, întâmplări, copiii, scrisul meu, familia, planuri de viitor. Însă încetul cu încetul contactul nostru sufletesc s-a adâncit - am început să vorbim despre lumile noastre interioare, despre educația noastră, scenariile în care am crescut, sentimentele, îndoielile noastre.

Pe măsură ce pătrundeam în zone mai intime, observam cu multă atenție pe de o parte cum decurgeau conversațiile, pe de alta felul în care le purtam. Astfel spus, am început să folosim spațiul dintre stimul şi răspuns în feluri noi, pasionante. Ne-a pus pe gânduri cu privire la modul în care fusesem "programați" şi măsura în care aceste programări condiționau privirea noastră asupra lumii.

Aşa a început incitanta aventură în lumile noatre interioare - se dovedea infinit mai fascinantă, mai absorbantă, mai constrângătoare. mai plină de descoperiri şi de noi perspective decât tot ceea ce cunoscuserăm în lumea din afară. Fireşte, nu era totul "suav şi luminos". Se întâmpla să atingem un nerv rănit, - am trecut prin momente dureroase, penibile, dezvăluitoare şi ne-am simțit extrem de expuşi, extrem de vulnerabili unul față de celălalt. Însă descopeream că trăisem ani de zile în aşteptarea acestor dezvăluiri.

Pătrunzând în zonele adânci, fremătător de sensibile, şi apoi ieşind din nou la lumină, ne-am simțit parcă vindecați.

De la început a domnit între noi o asemenea apropiere empatică, o asemenea dorință de a ne sprijini unul de altul, unul pe altul, de a ne încuraja reciproc, încât ne-a venit mai uşor să ne dezvăluim sufletele.

Treptat, am stabilit în mod tacit două reguli. Prima era "fără anchetare". Din clipa în care se atingeau zone vulnerabile, nu mai trebuiau puse întrebări - comunicarea se reducea la pură empatie.

Întrebările erau mult prea invadatoare, intervenind la nivelul logic, cumva manipulativ. Umblam pe noi tărâmuri accidentate, drumul era nesigur, plin de neprevăzut. Ne inspira teamă, îndoieli. Am fi dorit să-l străbatem până la capăt, însă am învățat încet, încet să respectăm momentul ales de celălalt pentru a se deschide.

A doua regulă de bază era de a nu insista în aceeaşi zi pe un subiect vădit dureros. Îl amânam pe a doua zi, reluând firul întrerupt, sau aşteptam ca celălalt să-l reia când se simțea dispus să o facă. Duceam cu noi capetele desfăcute ale firului, ştiind că eram doritori să le reînnodăm. Dar având timp la dispoziție şi o ambianță atât de prielnică, fiind amândoi entuziasmați de adânca implicare mutuală, de posibilitatea de a ne adânci comuniunea conjugală, eram încredințați că mai devreme ori mai târziu vom reînnoda firul, şi vom ajunge la o înțelegere.

Cele mai dificile momente, dar în final şi cele mai fructuoase, ale acestui dialog mereu reluat, au fost acelea când vulnerabilitățile noastre au coincis. În clipele acelea, fiind amândoi atât de profund implicați, constatam că spațiul dintre stimul şi răspuns dispărea.

S-au ivit schimburi dezagreabile de cuvinte. Convenisem însă în mod tacit, şi aveam sincera dorință de a fi pregătiți să nu abandonăm partida, să ne limpezim sentimentele până la capăt.

O dificultate provenea dintr-o trăsătură de caracter a personalității mele. Tatăl meu era un om foarte închis - stăpân pe sine şi precaut. Mama era o fire extrem de sociabilă, deschisă şi spontană. În mine coexistau ambele tendințe şi, ori de câte ori mă simțeam în nesiguranță, procedam ca tata - mă închideam în mine şi mă comportam în observator detaşat.

Sandra seamănă mai mult cu mama - sociabilă, deschisă, spontană. De multe ori în viata noastră comună, am considerat că francheța ei era nepotrivită, iar ea găsea că reținerile mele erau disfuncționale - şi în plan individual, deoarece deveneam indiferent la sentimentele celorlalți. Acestea şi încă multe altele au ieşit la iveală în cursul lungilor noastre discuții. Am început să apreciez vederile şi înțelepciunea Sandrei, felul în care m-a ajutat să devin o persoană mai deschisă, mai generoasă, mai sensibilă şi mai sociabilă.

Altă dificultate luată în discuție în acea perioadă şi care mă sâcâise de mulți ani încoace era un fel de "fixație" a Sandrei. O obsesie pe care nu-mi o puteam explica: era obsedată de aparaturile cu marca Frigidaire! Nu concepea să cumpere altă marcă de aparate. Chiar la începutul căsniciei noastre, când bugetul era foarte strâns, a insistat să mergem cu maşina la "oraş" - aflat la o distanță de 80 km de micul nostru oraş universitar - deoarece numai acolo puteau fi găsite aparate Frigidaire.

Chestia asta mă irita la culme. Din fericire nu se ivea decât cu ocazia cumpărării de aparataj casnic. Dar atunci parcă se apăsa pe un buton cu resort - vedeam roşu în fața ochilor. Tema însăşi era simbolul unei gândiri total irație nale.

De obicei mă refugiam într-o tăcere distantă. Credeam că a refuza să tratez problema era singurul mod de o trata; altminteri mi-aş fi ieşit din fire - ceea ce s-a întâmplat de câteva ori, când a fost nevoie să-mi cer scuze.

Nu atât faptul că-i plăcea numai marca Frigidaire mă irita -, ci argumentele invocate, cu totul nefondate, de o lipsă de logică strigătoare la cer; cel puțin aşa mi se păreau.

Măcar de ar fi recunoscut cât era de absurdă, reacționând numai sub imperiul emoției, şi aş fi trecut totul cu vederea. Însă justificările ei erau exasperante.

"Cazul Frigidaire" a reapărut în discuțiile noastre la începutul primăverii, când eram pregătiți să ne confruntăm cu el. Regulile de bază fuseseră ferm stabilite.

N-am să uit niciodată ziua aceea... Nu ne-am oprit pe plajă, ca de obicei; am continuat să mergem cu bicicleta prin câmpul de trestii, poate pentru a evita de a ne privi în ochi. Câtă supărare, câtă amărăciune erau legate de acest subiect, refulat de atâta vreme! E drept că nu ajunsesem la o ruptură din cauza lui; însă când vrei să cultivi o relație frumoasă, orice capătă amploare.

Am rămas uluiți, şi Sandra, şi eu, de ce a ieşit la lumină în ziua aceea. A fost ceea ce se poate numi un dialog "sinergie". Părea că Sandra conştientiza pentru întâia oară motivele aşa-zisei ei fixații.

Începuse prin a vorbi despre tatăl ei; fusese profesor de istorie la un colegiu, dăduse ani de zile meditații pentru a face față cheltuielilor familiale şi, la un moment dat, preluase o afacere cu aparaturi. Într-o perioadă de recesiune, s-a lovit de mari dificultăți financiare şi singurul lucru care i-a permis să reziste a fost finanțarea inventarului său de către firma Frigidaire.

Sandra fusese foarte legată de tatăl ei - când el se întorcea acasă la sfârşitul unei zile istovitoare, se lungea pe o canapea, şi Sandra îi masa

picioarele, uneori îi cânta. Au petrecut asemenea seri duioase aproape zi de zi, ani în şir. Îi vorbea şi despre afaceri, despre grijile şi necazurile lui, exprimându-şi adânca recunoştinţă faţă de firma care îl subvenţiona, ajutându-l să reziste într-o perioadă grea.

Aceste îndelungi conversaţii între tată şi fiică aveau loc în mod spontan, în clipe de mare destindere, când impresiile lasă întotdeauna urme adânci. În asemea momente cenzura mentală nu funcţionează şi tot felul de gânduri şi imagini se întipăresc în straturile profunde ale subconştientului. Poate că Sandra uitase cu totul de ele, însă în acel an de comuniune scăldată într-o atmosferă de caldă siguranţă, au ieşit tot atât de spontan şi firesc la lumină.

Sandra a înţeles emoţiile care se aflau la rădăcina sentimentelor ei pentru firma Frigidaire. Am înţeles şi eu, şi dintr-o dată am resimţit pentru ea un adânc respect. Sandra nu vorbea despre aparate - vorbea despre tatăl ei şi despre loialitate, despre loialitatea faţă de necazurile lui.

Îmi amintesc cum în acea zi ni s-au umezit ochii - nu atât pentru că ne înţelesesem până în adânc, cât prin faptul că resimţeam din ce în ce mai mult respect unul pentru altul. Descoperisem că situaţii aparent banale îşi au rădăcinile în trăiri profund tulburătoare. A nu vedea lucrurile decât la suprafaţă, în banalitatea lor, fără a pătrunde în zone mai ascunse, fragile, vulnerabile, înseamnă a călca apăsat, fără milă, pe tărâmul sfânt al unei inimi.

Cât de roditoare au fost lunile acelea! Comunicam atât de intens încât ne ghiceam gândurile înainte de a le formula. Când am părăsit Hawai-ul, ne-am decis să continuăm aceste dialoguri. Şi de atunci, an de an, facem regulat plimbări cu Honda de pistă sau cu maşina, când vremea e nefavorabilă. Am realizat că pentru a păstra intactă iubirea dintre noi, trebuie să ne împărtăşim sentimentele - să vorbim. Păstrăm această legătură şi în timpul zilei, chiar dacă sunt în deplasare. E ca şi cum aş atinge temelia casei, ca şi cum aş avea mereu acces la fericirea, siguranţa şi la toate valorile pe care le reprezintă.

DE LA O GENERAŢIE LA ALTA

Ce descoperisem în acel an minunat eu şi Sandra? Că dobândisem o nouă forţă interioară, cea de "dinăuntru-în afară" şi anume învăţând să folosim cu atenţie şi discernământ "spaţiul dintre stimul şi răspuns", şi să ne exersăm "cele patru însuşiri caracteristice omului."

La început ne apropiasem unul de altul "din afară-înăuntru". Ne iubeam, şi încercasem să înlăturăm deosebirile care ne despărţeau, controlându-ne atitudinile, purtarea, şi aplicând diverse metode recomandate în interrelaţiiîe umane. Dar aceste expediente n-au rezistat decât un timp. Atâta vreme cât am

conviețuit şi comunicat după propriile noastre modele, neînțelegerile subiacente, cele cronice, persistau.

Din clipa când ne-am apropiat unul de celălalt "dinăuntru - în afară", ne-am putut deschide cu toată încrederea, iar deosebirile nu mai dădeau loc unor disensiuni; le ocoleam fără greutate, cum n-am fi fost în stare s-o facem "din afară-înăuntru". Delicioase fructe - o relație plenară, cu soluții CÂŞTIG/CÂŞTIG, o profundă înțelegere mutuală - au rodit din rădăcinile pe care le-am îngrijit.

Ne-am examinat "programările", ne-am rescris scenariile, şi ne-am împărțit timpul în aşa fel încât să rezervam ceasuri pentru acea intimă comuniune - o activitate de tip CADRAN II.

S-au mai arătat şi alte roade. Ni s-au deschis ochii asupra faptului că, aşa cum viețile noastre au fost puternic influențate de părinții noştri, şi viața copiilor noştri era influențată şi modelată de noi, adesea în feluri cu totul nebănuite. Înțelegând impactul scenariului asupra propriei noastre vieți, am resimțit imperioasa nevoie de a face tot posibilul ca ceea ce trecem mai departe viitoarelor generații - prin precepte şi exemplul nostru - să fie întemeiat pe principii valide.

Am ținut să subliniez în această carte importanța scenariilor de care am avut parte şi pe care dorim să le schimbăm într-un spirit proactiv. Dacă examinăm însă cu atenție aceste scenarii care ne condiționează percepția şi capacitatea de cunoaştere, vom descoperi în ele şi aspecte frumoase, aspecte pozitive, pe care le-am preluat orbeşte, ca de la sine înțelese. Conştientizându-le, le vom putea aprecia, apreciând şi pe cei care ne-au precedat şi ne-au crescut după principii sănătoase, revelându-ne nu numai indentitatea noastră prezentă, ci şi cea potențială.

Într-o familie închegată, cuprinzând mai multe generații, rezidă o putere transcendentă: o familie cu adevărat interdependentă formată din copii, părinți, bunici, mătuşi, unchi şi veri concentrează **.o** forță uriaşă, care-i ajută pe membrii ei să *realizeze* cine sunt, de unde vin, ce valori reprezintă.

Ce mare lucru înseamnă pentru un copil să ştie că se poate identifica cu un "clan", să simtă că sunt mulți acei ce ştiu de existența lui şi-l iubesc, chiar dacă sunt răspândiți prin toată țara!

Ce imens beneficiu în educația propriei familii! Dacă unul dintre copii trece printr-o perioadă grea şi nu se poate înțelege cu dv., are posibilitatea de a comunica cu un frate sau o soră a dv., deveniți un substitut de tată sau de mamă, un mentor sau un erou.

Bunicii care manifestă interes pentru nepoții lor sunt printre oamenii cei mai prețioşi din lume! Pot fi o minunată oglindă socială!

Aşa e mama mea. Chiar acum când se apropie de 90 ani, urmăreşte cu nespus interes pe fiecare dintre descendenții ei. Ne scrie adevărate scrisori de dragoste. Mai deunăzi îi citeam una dintre ele; eram în avion şi simțeam cum îmi curgeau lacrimile pe obraz. Dacă aş suna-o astă seară, aş auzi-o spunând: "Stephen, vreau să ştii cât de drag îmi eşti! Şi simt ce om minunat eşti!" Ştie doar să afirme.

O familie în care generațiile sunt strâns unite este una dintre cele mai fertile, mai benefice, mai învăluitoare relație interdependentă.

Motivația cea mai elevată, cea mai puternică este să închinăm întreaga noastră activitate *posterității* noastre, posterității întregii omeniri. Cineva făcea remarca: "Numai două sunt testamentele valabile pe care le putem face copiilor noştri - unul sunt rădăcinile, celălalt aripile."

A DEVENI O PERSONALITATE "DE TRANZIȚIE"

Printre altele, cred că "a da aripi" copiilor noştri sau ai altora înseamnă să-i înzestrăm cu libertatea de a transcende scenariile negative care ne-au fost transmise. Cred că înseamnă a deveni ceea ce prietenul şi colaboratorul meu, Dr. Terry Warner numeşte o "persoană de tranziție". În loc de a transfera vechile scenarii generației următoare, le putem trarrforma. Şi o putem face în aşa fel încât, pe parcurs, să se creeze alte tipuri de relații interumane.

Dacă părinții dv. s-au purtat abuziv cu dv. când erați copil, nu înseamnă că trebuie să vă purtați la fel de abuziv cu proprii copii.

Şi totuşi există o sumedenie de mărturii dovedind că veți avea tendința de a proceda conform aceluiaşi scenariu. Fiind însă o persoană proactivă, îl puteți regândi şi rescrie. Puteți opta - nu numai a nu vă purta urât cu copiii, ci a-i ajuta să se afirme, a-i înscrie în scenarii pozitive.

Înscrieți această hotărâre în crezul-prograin al dv., în mintea şi în inima dv. În cadrul Reuşitei Personale Zilnice imaginați-vă că trăiți conform acestui crez. Puteți face primii paşi în a-i iubi şi ierta pe părinții dv. şi, dacă mai sunt în viață, să vă împăcați cu ei, încercând să-i înțelegeți.

O însuşire sau o tendință care s-a perpetuat timp de generații în familia dv. poate fi oprită *prin du.* Sunteți o persoană de tranziție o verigă între trecut şi viitor. Iar transformarea dv. poate avea un răsunet de-a lungul multor destine următoare.

O mare personalitate "de tranziție" a veacului XX, Anwar Sadat, ne-a lăsat ca parte de moştenire o adâncă înțelegere a ceea ce înseamnă "schimbare". Sadat se afla în spațiul dintre un trecut care crease "un zid uriaş de suspiciuni, teamă,

ură şi neînțelegere" între arabi şi israelieni, şi ceî al unui viitor în care amplificarea conflictului şi izolaționismul păreau inevitabile. Toate încercările de negociere se loviseră de obiecții la toate nivelele, inclusiv la cel al formalităților şi al punctelor procedurale, la o virgulă sau un punct din textul acordurilor propuse.

În timp ce alții încercau să rezolve tensiunile, "tăind frunzele".

Sadat a "atacat rădăcinile", plecând de la experiența trăită în celula închisorii. Procedând astfel, a schimbat mersul istoriei pentru milioane de oameni.

Relata în autobiografia sa:

Atunci am apelat, aproape inconştient, la o forță interioară care mi se revelase în celula 54 a închisorii Centrale din Cairo. O forță - numiți-o talent sau capacitate de a opera schimbări. Eram confruntat cu o situație extrem de complexă şi nu pideam spera s-o modific înainte de a mă fi înarmat - psihologic şi intelectual - cu cele necesare. Meditațiile mele asupra vieții şi naturii umane, în acel loc retras, mă făcuseră să înțeleg că cine nu-şi poate schimba în întregime modul de a gândi nu va fi în stare să schimbe realitatea şi de aceea nu va putea niciodată înregistra un progres.

Transformarea - adevărata schimbare - se produce întotdeauna "dinăuntru - în afară". Nu se produce prin modificări de suprafață, de atitudine sau de comportament, sau prin tehnici rapide ale Eticii Personalității. Decurge dintr-o muncă ce trudeşte la rădăcini operând asupra felului nostru de a gândi, asupra paradigmelor fundamentale, care ne definesc caracterul şi creează lentilele prin care privim lumea. După cum scria Amiel:

Adevărul moral poate fi conceput în gând. Poate fi şi resimțit. Poate fi şi trăit.

Şi totuşi, pătruns şi însuşit pe toate aceste căi, el ne poate scăpa. În adâncul de dincolo de conştiință se află ființa noastră. Numai adevărurile care au pătruns până acolo, contopindu-se cu noi, devin spontane - în acelaşi timp involuntare şi voluntare, inconştiente şi conştiente, sunt însăşi viața noastră, altfel spus, ceva mai mult decât o proprietate. Atâta timp cât putem distinge un spațiu între Adevăr şi noi, rămânem în afara lui. Gândul, sentimentul, dorința sau conştiința vieții nu sunt viața. Îndumnezeirea devine atunci scopul vieții. Numai atunci se poate spune că Adevărul e al nostru. Nu mai e în afara noastră şi, într-un fel, nici chiar înăuntrul nostru; noi suntem el, şi el e noi.

Îndeplinirea acestor uniri - cu noi înşine, cu cei pe care îi iubim, cu prietenii, colaboratorii noştri, este rodul cel mai ales şi cel mai delicios al celor 7 DEPRINDERI. În trecut, mulți dintre noi au gustat din timp în timp din fructul

acestei uniuni, aşa cum au gustat şi din fructul amar al dezbinării şi însingurării - ştim cât de prețioasă, cât de fragilă este uniunea.

Evident că un caracter integru şi o existență de dăruire, care să creeze o asemenea uniune, nu sunt uşor de edificat.

Dar este posibil. Începe cu dorința de a ne axa viața pe principii viabile, a ne rupe de paradigmele rezultate din alte centre de interes şi din zonele de confort ale unor deprinderi nesănătoase.

Putem face uneori greşeli penibile. Însă dacă înaintăm pas cu pas, cu Reuşita Personală Zilnică, lucrând "dinăuntru-în afară", rezultatele nu vor întârzia să se arate. Sădim răsadul, îl îngrijim şi îl plivim cu grijă şi răbdare; curând ne vom bucura privindu-1. cum creşte, iar la sfârşit vom gusta fructul delicios al unei vieți armonioase, eficiente.

Îl mai citez o dată pe Emerson: "Ceea ce facem cu tenacitate devine mai uşor de făcut - nu prin faptul că s-a schimbat ceva, ci pentru că abilitatea noastră s-a mărit."

Axându-ne viața pe principii corecte, menținând un echilibru între activitate şi perfecționare, ne fortificăm, devenim mai apți de a ne crea o viață eficientă, paşnică şi folositoare pentru noi şi pentru cei ce ne vor urma.

O notă personală

La încheierea acestei cărți aş dori să vă împărtăşesc convingerea mea asupra a ceea ce consider a fi sursa principiilor valabile. Cred că principiile corecte sunt legi naturale şi că izvorul lor este Tatăl şi Creatorul nostru, după cum este şi izvorul conştiinței noastre morale. Cred că în măsura în care oamenii vor trăi în conformitate cu această înaltă conştiință, vor evolua până la împlinirea naturii lor ; în caz contrar, nu se vor putea înălța deasupra nivelului instinctual.

Cred că există laturi ale naturii umane care nu sunt accesibile nici unei legislații, nici educației, ci numai puterii divine. Cred că, în calitatea noastră de ființe umane, nu ne putem desăvârşi prin noi înşine. Respectând principii corecte, înzestrări divine dinăuntrul nostru ies la lumină şi ne ajută să ajungem la adevărata măsură a condiției noastre. În cuvintele luiTeilhard de Chardin: "Nu suntem ființe umane care trăiesc o experiență spirituală. Suntem ființe spirituale care trăim o experiență omenească."

Eu însumi mai am de luptat cu multe dintre cele ce v-am împărtăşit în această carte. Însă lupta e meritorie, dă sentimentul împlinirii. Dă vieții mele un sens, îmi dă puterea de a iubi, de a mă dărui, de a începe mereu din nou.

Am găsit în T. S. Elliot expresia propriei mele experiențe şi convingeri: "Trebuie să cercetăm mereu. Şi la capătul cercetării vom ajunge acolo de unde am pornit, şi vom cunoaşte locul pentru întâia oară "

ANEXA A

POSIBILE PERCEPȚII DECURGÂND DIN CENTRE DE INTERES DIFERITE

Dacă centrul dv. este	**Acestea sunt diversele modalităţi în care tindeţi să percepeţi aspecte ale vieţii dv.**					
	Plăcerea	**Un prieten sau prietenii**	**Un duşman sau duşmanii**	**Biserica**	**Eul**	**Principiile**
Partenerul sau soţul, soţia	Activităţi comune, convergente sau lipsite de importanţă	Partenerul este cel mai bun sau singurul prieten Singurii prieteni sunt prietenii "noştri"	Partenerul este apărătorul meu, sau duşmăniile comune sunt surse de definire a căsniciei	Activitate comună producătoare de satisfacţii Subordonată relaţiei	Simţul valorii personale se bazează pe partener Mare vulnerabilitate faţă de atitudinea şi comportamentul partenerului	Idcile care creează şi menţin relaţia cu partenerul
Familia	Activităţi comune familiei sau relativ lipsite de importanţă	Prieteni ai familiei sau competitori Ameninţare la adresa unităţii familiale	Definiţi de familie Sursă de forţă şi de unitate familială Posibilă ameninţare a forţei familiale	Sursă de sprijin	Parte vitală dar subordonată familiei	Reguli care menţin unitatea şi soliditatea familiale Subordonate familiei
Banii	Irosire economică sau dovadă a stressului economic	Aleşi datorită statutului sau influenţei lor economice	Concurenţi economici Ameninţare a securităţii economice	Cereri de taxe Mâna în buzunarul dv.	Simţul valorii personale este determinat de valoarea netă	Modalităţi de producere sau de management al banilor
Munca	Pierdere de timp Interferează cu munca	Relaţii edificate în cadrul muncii sau al intereselor comune Nu sunt fundamental necesari	Obstacole în productivitatea muncii	Importantă pentru imaginea obştească Răpire a timpului nostru Posibilitate de conexiuni profesionale	Definit prin rolul de la locul de muncă	Idei care asigură succesul în activitate Trebuie adaptate la condiţiile de muncă
Posesiile	A cumpăra, a umbla după cumpărături a face parte dintr-un club	Obiecte personale Pot fi folosiţi	"Apucători", hoţi Alţii cu mai multe posesii sau mai multă recunoaştere	Biserica "mea"; simbol al statutului Sursa de criticism nedrept sau a lucrurilor bune din viaţă	Definit prin lucrurile pe care le posed Definit prin statut social şi recunoaştere	Concepte care ne permit să achiziţionăm şi să ne sporim posesiunile
Plăcerea	Finalitatea supremă a vieţii Principala sursă de satisfacţie	Parteneri de distracţie	Iau viaţa prea în serios Se complac în a învinovăţi Distrugători	Inconvenient, obstacol în calea divertismentului Factor de culpabilizare	Instrument al plăcerii	Tendinţe naturale sau instincte care trebuie satisfăcute
Un prieten sau prietenii	Savurată întotdeauna cu prietenii Evenimente sociale înainte de toate	Surse ale fericirii personale Apartenenţa, acceptarea, popularitatea sunt cruciale	În afara cercului social Duşmanii comuni determină o definiţie a prieteniei sau simţul unirii	Spaţiu de întrunire socială	Definit pe baza socială Teamă de complicaţii şi de respingere	Legi de bază care ne permit să convieţuim cu alţii

Partenerul sau soţul, soţia	Principala sursă de satisfacţii dorite	Avantajoasă Mai puţin importantă Un proiect comun	Necesari pentru a avea grijă în mod corespunzător de partener (a)	Necesară pentru a câştiga bani în vederea îngrijirii partenerului (a)	Mijloace de a ferici pe alţii, de a impresiona sau de a manipula
Familia	Parte a familiei	Cea mai mare prioritate	Suport economic al familiei	Un mijloc către scop	Confort familial şi oportunităţi
Banii	Posibilitate sau garanţie în achiziţionarea banilor	Sursă de cheltuieli	Sursă de securitate şi împlinire	Necesară achiziţionării banilor	Dovezi ale succesului economic
Activitatea	Ajutor sau obstacol în muncă	Ajutor sau factor de întrerupere a muncii Persoane care trebuie instruite în etica muncii	De importanţă secundară Dovezi ale unei munci serioase	Principala sursă de împlinire şi satisfacţie Etica cea mai înaltă	Mijloace pentru a mări eficienţa în activităţi Fructe şi însemne ale muncii
Posesiile	Posesia principală Ajutor în achiziţionarea posesiilor	Posesiune de folosit, de exploatat, de dominat, sufocat şi de manipulat	Cheie a sporirii posesiilor O altă posesie de controlat	Oportunitate de a poseda statut, autoritate, recunoaştere	Simboluri statutare
Plăcerea	Partener de distracţii şi plăcere sau obstacol în obţinerea lor	Vehicul sau interferenţă	Mijloace de creştere a oportunităţilor de divertisment	Mijloc către un scop Activitatea distractivă este O.K.	Obiecte de divertisment Mijloace de înmulţire a plăcerii
Un prieten sau prieteni	Posibil prieten sau concurent Simbol al statutului social	Prieteni sau obstacole în dezvoltarea prieteniei Simbol al statutului social	Sursă a bunurilor economice şi sociale	Oportunităţi sociale	Mijloace de cumpărare a prieteniei Mijloace de a întreţine sau de asigura plăceri în comun
Un duşman sau duşmanii	Sprijinitor sau ţap ispăşitor	Refugiu (suport afectiv) sau ţap ispăşitor	Mijloc de luptă sau dovadă de superioritate	Evaziune sau supapă a sentimentelor	Mijloace de luptă Mijloace de a încheia alianţe Evaziune, refugiu
Biserica	Un tovarăş sau mijlocitor în activităţile depuse în serviciul bisericii ori o încercare a credinţei	Modele de exemplificare a aderenţei la învăţăturile bisericii, ori încercări ale credinţei	Mijloace de sprijinire a bisericii şi familiei Sursă de păcat, dacă au prioritate faţă de învăţăturile şi serviciul bisericii	Necesară ca suport temporar	Posesiuni temporare de minimă importanţă Reputaţie şi imagine (socială) de prestigiu
Eul	Posesie Mijloc de satisfacţie şi plăcere	Posesie Mijloc de satisfacere a necesităţilor personale	Sursă de satisfacere a necesităţilor	Oportunitatea de "a-mi face interesul"	Sursă de autodefinire, protecţie şi ascensiune
Principiile	Partener egal într-o relaţie interdependentă reciproc benefică	Prieteni Oportunitate de servicii, contribuţie şi împlinire Oportunitate pentru schimbare şi "rescenarizare" între generaţii	Resurse posibile în realizarea unor importante scopuri şi priorităţi	Oportunitatea de a folosi talentele, abilităţile în mod semnificativ Mijloc de a procura resursele economice Investiţie de timp ce trebuie echilibrată cu alte investiţii de timp şi menţinută în armonie cu priorităţile şi valorile vieţii	Asigurarea resurselor Responsabilităţi asumate De importanţă secundară

Un duşman sau duşmănii	Odihnă sau moment de relaxare înaintea următoarei bătălii	Suporteri afectivi şi simpatizanţi Definiţi printr-un duşman comun	Obiecte ale urii Surse de probleme personale Stimuli de protecţie şi auto-justificare	Sursă de auto-justificare	Victimizat Imobilizat de duşmani	Justificări pentru eticheta pe duşmani Surse ale greşelilor duşmanilor noştri
Biserica	Plăceri "inocente" prilej de a ne aduna cu ceilalţi membri ai bisericii Altele (plăceri) considerate ca păcătoase sau irosire de timp nu sunt exceptate ca atare	Alţi membri ai bisericii	Necredincioşi; cei care sunt în dezacord cu învăţămintele bisericii sau a căror vieţi sunt în ţipătoare opoziţie cu ele	Sursă de călăuzire de maximă prioritate	Simţul valorii personale este dependent de activitatea în biserică, de contribuţiile aduse bisericii sau de îndeplinirea acţiunilor care reflectă etica bisericii	Doctrine învăţate la biserică Subordonate bisericii
Eul	Satisfacţii resimţite ca fiind meritate "Drepturile mele" "Nevoile mele"	Suporterul, sprijinul "meu"	Sursă de auto-definire, de auto-justificare	Vehicol în serviciul propriilor interese	Justificare de a concentra toate resursele pe gratificaţii personale	Sursă de justificare Idei care îmi servesc cel mai bine interesele pot fi adaptate necesităţilor
Principiile	Bucurie provenită din aproape toate activităţile unei vieţi centrate pe principii Adevărata re-creere ca parte importantă a unui stil de viaţă echilibrat, integrat	Tovarăşi în convieţuirea interde-pendentă Confidenţi, părtaşi	Nu sunt percepuţi în mod real ca "duşmani"; doar ca oameni cu paradigme şi preocupări zilnice diferite care urmează a fi înţelese şi de care trebuie ţinut cont	Vehicul de principii adevărate Prilej de serviciu şi contribuţie	Un individ unic talentat, creativ, în mijlocul multor indivizi unici, talentaţi, creativi, care, lucrând independent şi interdependent, pot realiza multe lucruri	Legi naturale neschimbătoare care nu pot fi violate cu impunitate Când sunt onorate, conservă integritatea şi conduc astfel la adevărata evoluţie şi fericire

ANEXA B

O ZI DE SERVICIU ÎN SPIRITUL CADRANULUI II

Menirea exercițiului şi analizei următoare este aceea de a vă facilita viziualizarea influenței pe care paradigma Cadranului II o poate avea la un nivel practic, în cadrul unei afaceri.

Să presupunem că sunteți directorul comercial al unei mari firme farmaceutice. Sunteți la începutul unei zile de muncă şi, privindu-vă agenda de lucru, vă propuneți o serie de obiective şi estimați timpul pentru fiecare.

Fără să stabiliți o ordine de prioritate, lista dv. cuprinde următoarele:

1. Să luați masa cu directorul general (l-lV_2 ore).

2. Să pregătiți bugetul pentru publicitate pe anul următor, pentru care ați fost instruit în ziua precedentă (sarcină ce va fi îndeplinită în 2-3 zile).

3. "Intrările" se revarsă în "Ieşirile dv. (1-1V_2 ore).

4. Să analizați cu directorul comercial vânzările idtimei luni; biroul său se află la capătul holului (4 ore).

5. Să citiți corespondența pe care secretara o consideră urgentă (1 oră).

6. Ați dori să răsfoiți revistele medicale care s-au adunat pe birou (V_2 oră).

7. Trebuie să pregătiți un raport pentru şedința compartimentului "desfacere" din luna următoare (2 ore).

8. Să verificați zvonul referitor la neefectuarea controlului de calitate la un lot ai produsului "X".

9. Să sunați un reprezentant al Centrului Farmaceutic Național, care doreşte să vă recontacteze în legătură cu produsul "X" (V_2oră).

10. Să participați la ora 2 p.m. la o şedință de consiliu executiv, a cărei ordine de zi nu o cunoaşteți (1 oră).

Acum încercați să vă planificați ziua în mod eficace, în acord cu Deprinderile 1,2 şi 3.

Cerându-vă să planificați doar o zi am eliminat automat contextul mai larg al săptămânii, atât de important pentru cea de-a patra generație de manageri ai timpului. Dar şi în cadrul acestei perioade de nouă ore, puteți constata efectul unei paradigme centrate pe principii proprii Cadranului II.

ORAR 8 am – 5 pm

8
9
10
11
12
1
2
3
4
5

Este evident că cele mai multe obiective pe care vi le-ați propus sunt activități ale Cadranului I. Cu excepția obiectivului 6 răsfoirea revistelor medicale - tot restul este, în aparență, la fel de important şi de urgent.

Dacă ați fi un manager al timpului din cea de-a treia generație, care se ghidează după valori şi obiective prioritare, ați avea un cadru de referință pentru planificarea deciziilor respective şi ați ataşa probabil o literă, ca A, B ori C fiecărei

rubrici şi apoi un număr (1, 2, 3) fiecărei litere (Al, A2, Bl...). Ați lua, de asemenea, în considerare circumstanțele, cum ar fi de exemplu disponibilitățile persoanelor implicate ori timpul necesar pentru masa de prânz. În final, bazându-se pe aceşti factori, v-ați planifica ziua.

Mulți manageri din cea de-a treia generație care fac acest exercițiu procedează exact aşa cum am arătat. Îşi planifică timpul, pentru fiecare obiectiv şi, bazându-se pe anumite ipoteze pe care le formulează, vor îndeplini sau vor începe să îndeplinească cele mai multe dintre activitățile listate în acea zi, amânând restul pentru ziua următoare sau pentru altă dată.

De exemplu, cei mai mulți îşi propun să folosească timpul dintre 8 şi 9 a.m. pentru a controla ce se află pe agenda de discuții a consiliului executiv, pentru a se putea pregăti, a stabili locul şi ora mesei de prânz pe care o vor lua cu directorul general, a obține legătura telefonică cu CFN. Îşi propun în general să petreacă una sau două ore discutând cu directorul comercial , citind corespondența cea mai importantă şi urgentă şi verificând zvonul referitor la ultima tranşă a produsului "X" care, după câte se pare, nu a trecut prin controlul de calitate. Restul dimineții este afectat mesei de prânz cu directorul general şi/sau întrunirea cu consiliul executiv sau analizei aspectelor neelucidate privind produsul "X" şi vânzările ultimei luni.

După prânz, ziua este de obicei afectată problemelor nerezolvate mai sus menționate şi/sau rezolvării altei corespondențe foarte importante şi foarte urgente, pentru punerea în ordine a documentației sau pentru alte activități importante şi urgente care pot apărea în cursul zilei.

Cele mai multe persoane cred că pregătirea bugetului publicitar pe anul următor şi pregătirea intervenției la întrunirea comercianților de luna viitoare ar putea fi probabil amânate până într-o altă zi, care să nu aibă atâtea obiective de tipul Cadranului

I. Ambele sunt evident mai curând activități ale Cadranului II, având de-a face cu concepte şi planificări pe termen lung. Revistele medicale continuă să fie puse de o parte, deoarece țin de Cadranul

II, dar sunt probabil mai puțin importante decât celelalte două activități ale Cadranului II, deja menționate.

Acesta este modul de gândire uzual celei de-a treia generație de manageri ai timpului, chiar dacă poate varia în privința priorităților acordate.

Dv. ce abordare ați folosit când ați planificat aceste activități?

Una similară celei de-a treia generații? Sau ați folosit una specifică Cadranului II în genul celei de a patra, generații? (Vezi matricea managementului timpului).

ABORDAREA DE TIP CADRAN II

Să revedem rubricile de pe lista propusă folosind abordarea Cadranului II. Propune un scenariu posibil, putând fi create şi altele, la fel de consecvente cu paradigma Cadranului II, dar acesta este un exemplu al modului de gândire respectiv. Ca manager în genul Cadranului II veți observa că majoritatea activităților de tip P se află în Cadranul I, iar cele de tip CP în Cadranul II. Trebuie să ştiți că singura cale de a organiza activitățile proprii Cadranului I este de a acorda o atenție sporită Cadranului II, fixându-vă pe anticipări şi căutarea de oportunități, curajul de a spune "nu" Cadranelor III şi IV.

ŞEDINȚA DE CONSILIU EXECUTIV DE LA ORA 2 P.M. Vom presupune că şedința de consiliu nu a avut nici o ordine de zi pentru participanți sau poate că nu ați văzut agenda înainte de şedință. Nu este un lucru neobişnuit. Ca urmare, oamenii au tendința de a veni nepregătiți şi de a "improviza". Asemenea întruniri sunt de obicei dezorganizate şi se centrează pe problematica din Cadranul I, care este şi importantă şi urgentă, deşi majoritatea participanților sunt adesea neinformați.

Aceste *întruniri* reprezintă în general o pierdere de timp, şi de cele mai multe ori un prilej de exhibiționism pentru directorul organizator.

În majoritatea întrunirilor, rubricile Cadranului II sunt de regulă categorisite drept "alte activități". Deoarece conform Legii lui Parkinson "munca se extinde pentru a umple timpul alocat îndeplinirii ei", de obicei nu se găseşte timp pentru ele. Dacă totuşi se găseşte, oamenii sunt atât de extenuați, de zdrobiți de problemele Cadranului I, încât nu mai au energia să le rezolve.

De aceea ar trebui să treceți în Cadranul II încercând mai întâi să vă înscrieți la cuvânt pentru a propune o modalitate de optimizare a şedințelor de consiliu. Ar trebuie să vă pregătiți o oră sau două în vederea acestei intervenții; chiar dacă vi se acordă doar câteva minute veți putea astfel, în acest scurt răstimp, trezi interesul fiecăruia față de necesitatea unei mai bune pregătiri pentru următoarea şedință. V-ați putea concentra pe importanța fixării unui scop determinat al fiecărei şedințe, şi a unei agende deschise tuturor membrilor în care fiecare să fi avut posibilitatea de a-şi aduce o contribuție. Iar agenda finală i-ar reveni preşedintelui consiliului executiv, centrată prioritar pe problematicile Cadranului II, care solicită o gândire mai creativă față de cele ale Cadranului I, implicând în general o gândire mai mecanică.

Intervenția trebuie să accentueze şi importanța cunoaşterii imediate a procesului verbal al şedinței, care specifică distribuirea sarcinilor şi a termenilor

responsabilităților. Rubricile respective vor fi incluse pe agenda viitoarei întruniri, pusă la dispoziția tuturor pentru a se putea pregăti din timp.

Aşa ar trebui privită problema întrunirii consiliului executiv de la ora 2. p.m. - prin sistemul de referință al Cadranului II. Cere un înalt nivel de proactivitate şi curajul de a nu începe - după uzanță cu întocmirea unei liste de obiective. Este de asemenea nevoie de o mare doză de considerație, pentru a evita atmosfera de criză care însoțeşte de cele mai multe ori şedințele de consiliu executiv.

Aproape toate celelalte activități de pe listă pot fi abordate din aceeaşi perspectivă a Cadranului II, cu excepția, poate, a convorbirii telefonice cu CFN.

Convorbirea telefonică cu CFN.

În baza relațiilor amiabile pe care le aveți cu Centrul Farmaceutic Național, telefonați de dimineață, rezervându-vă o margine de timp pentru a rezolva solicitările. Acest lucru poate fi greu de delegat, deoarece este vorba de o organizație străină, care poate avea o mentalitate de tip Cadran I, şi de o persoană care vrea să vorbească cu dv. şi nu cu altcineva.

În timp ce puteți încerca să influențați direct mentalitatea propriei dv. organizații, ca membru al consiliului executiv, CERCUL dv. DE INFLUENȚĂ poate să nu fie suficient de extins pentru a acționa direct asupra modului de lucru al CFN. Aşa că vă mulțumiți să dați curs solicitării. Dacă problema e de natură cronică şi persistentă, veți căuta s-o abordați în stilul Cadran II, într-un efort de a preveni astfel de probleme. Aceasta implică o considerabilă proactivitate, pentru a profita de ocazie, încercând să transformați calitatea relației cu CFN sau să acționați preventiv asupra problemelor.

Prânzul cu directorul general. Trebuie să vedeți în această masă o ocazie rară de a discuta cu directorul general, într-o atmosferă neoficială, câteva probleme cu bătaie mai lungă ale Cadranului II. Ați putea consacra 30-60 minute dimineața pentru a vă pregăti sau puteți decide să aveți o întrevedere degajată, să ascultați fără vreun plan prealabil. Fiecare alternativă poate constitui un bun prilej de a crea relații de calitate cu directorul general.

Pregătirea bugetului pentru publicitate. Trebuie convocați doi sau trei colaboratori specializați în pregătirea bugetului publicitar, cerându-le să-şi prezinte propunerile sub formă de "lucrare colectivă a cadrelor", rămânând ca dv. să o parafați în semn de aprobare. Sau să selectați 2-3 opțiuni ce vă par bine gândite şi să analizați consecințele fiecărei opțiuni. Aceasta poate lua o oră întreagă în cursul după-amiezii, pentru a stabili rezultatele, liniile directoare, resursele, responsabilitățile şi consecințele. Însă investind această oră, aveți

acces la cele mai bune idei ale persoanelor solicitate, cu diferitele lor puncte de vedere. Dacă până acum n-ați mai recurs la această metodă, întârziați asupra ei, pentru a le familiariza cu acest gen de abordare, explicându-le ce înseamnă "lucrare colectivă a cadrelor", cum să procedeze sinergie în cazul unor deosebiri de vedere, şi ce implică identificarea opțiunilor alternative şi a consecințelor.

Documentația şi corespondența. În loc să vă cufundați în vraful "Intrărilor", v-ați putea petrece câtva timp, eventual 30-60 minute.

cu secretarul sau secretara, începând să-i inițiați în rezolvarea independentă a problemelor din rubrica "Intrări" şi corespondența urgentă. Acest instructaj poate dura săptămâni sau luni de zile, până când secretara sau asistentul dv. se vor dovedi capabili de a gândi în termeni de "rezultate" şi nu de "metode". Secretara dv. ar putea învăța să parcurgă toate problemele corespondenței şi a "Intrărilor", să le analizeze şi să rezolve cât mai multe posibile. Ce nu poate rezolva va fi triat, selecționat după gradul de importanță sau/şi urgență şi vi le va prezenta cu o notă sau recomandare pentru a fi soluționate de dv.

În acest fel, în decursul a câtorva luni, secretara dv. sau asistentul pot soluționa 80-90% din rubricile documentației şi a corespondenței mai bine decât dv., din simplul motiv că dv. vă concentrați pe problemele Cadranului II, în loc să vă îngropați în cele ale Cadranului I.

Directorii comerciali şi vânzările lunii trecute. O posibilă abordare de tip Cadran II a rubricii 4 ar putea fi analizarea relației dv. cu directorul comercial şi a acordului de performanță pentru a vedea dacă poate fi folosit acest stil de abordare. Exercițiul de față nu prevede ce anume urmează să discutați cu managerul comercial, însă presupunând că este vorba de o activitate de gen Cadran I, ați putea recurge la modalități de tip Cadran II, prelucând latura cronică a problemei, şi la cele de tip Cadran I pentru urgențe. Vă puteți instrui secretara să rezolve problemele fără ajutorul dv., în aşa fel încât să nu vă aducă la cunoştință decât materialele despre care trebuie să fiți informat. Aceasta poate implica anumite activități tip Cadran II cu managerii comerciali şi cu raportorii dv. în aşa fel încât să înțeleagă că principala dv. funcție este aceea de conducător şi nu de manager. Vor constata că pot rezolva anumite probleme cu secretara, lăsându-vă liber de a vă ocupa numai de activitățile de conducere din Cadranul II.

Dacă vi se pare că managerul respectiv se simte ofensat de a nu contacta decât pe secretarul dv., încercați să edificați o relație de încredere cu acest manager, aşa încât să vă crediteze pe amândoi şi să abordeze situația în stilul benefic al Cadranului II.

Răsfoirea *revistelor medicale*. Parcurgerea revistelor medicale este o activitate a Cadranului II, pe care ați putea-o amâna. Dar pentru a vă păstra fiabilitatea şi competenta pe termen lung trebuie să țineți pasul cu noutățile. De aceea ați putea trece subiectul pe agenda întâlnirii cu personalul dv., căruia să-i sugerați o lectură sistematică a revistelor medicale. Membrii personalului ar putea consulta diferite reviste, reproducând esențialul şi celorlalți, în cadrul diferitelor întruniri. Ar mai putea oferi celor interesați articole-cheie sau extrase din ele.

Pregătirea *pentru întrunirea departamentului de desfaceri din luna următoare*. Referitor la rubrica 7, o abordare posibilă în stilul Cadran II ar putea fi desemnarea unui mic grup de raportori, însărcinându-i să facă o analiză aprofundată a necesităților managerilor comerciali. Puteți lăsa la aprecierea lor o marjă de timp {până la 10 zile) în care să se prezinte cu o propunere a întregii echipe, rezervându-vă timp pentru a o adapta şi aplica. Aceasta ar putea implica o discuție cu fiecare comerciant în parte, pentru a descoperi nevoile şi preocupările lor reale, sau doar un eşantionaj al grupului comercial, în vederea unei evidențe relevante în agenda comercială a întrunirii - ea trebuie expediată în timp util, pentru ca respectivii comercianți să se poată pregăti şi implica în mod adecvat.

În loc să pregătiți singur întrunirea, puteți delega un mic grup de membri ai personalului, reprezentând diferite puncte de vedere, şi diferite probleme comerciale. Lăsați-i să conlucreze în mod constructiv şi creativ şi solicitați-le doar o propunere finală. Dacă nu au fost obişnuiți cu acest tip de conlucrare, puteți dedica o parte a şedinței instruindu-i, explicându-le motivul pentru care preferați .

acest mod de abordare, şi în ce măsură vor putea beneficia şi ei de ea. Procedând astfel, vă veți obişnui oamenii să gândească treptat pe termen lung, să-şi asume responsabilitatea pentru problemele rezolvate în comun sau pentru alte rezultate dorite, să conlucreze în mod creativ şi interdependent şi să presteze o muncă de calitate în cadrul dat al sarcinilor-limită.

***Produsul "X" şi controlul de calitate*.** Să privim acum rubrica 8 referitoare la produsul "X". Abordarea sa prin Cadranul II ar presupune studierea problemei pentru a stabili dacă are un caracter cronic sau persistent. În caz afirmativ, puteți delega pe alții s-o analizeze cu atenție, cu instrucțiunea de a-vă aduce recomandările lor sau de a aplica concluziile la care ajung, informându-vă numai asupra rezultatului.

Efectul net al acestei zile de lucru în Cadran II este acela că vă petreceți cel mai mult timp delegând, instruind, pregătind o luare de cuvânt în consiliu, făcând doar un apel telefonic şi luând un prânz productiv. Folosind o abordare

CP pe termen lung, e de sperat că peste câteva săptămâni, eventual luni, nu vă veţimai confrunta cu planificări ale problemelor de tip Cadran I!

Parcurgând această analiză, o puteţi considera prea idealistă. Vă veţi întreba, poate, dacă managerii Cadranului Iî au avut vreodată de-a face cu Cadranul I!

Admit că este idealistă. Cartea de faţă nu tratează despre deprinderile oamenilor *ineficienţi* ci despre cele ale oamenilor de *maximă eficienţă.* Şi a fi un om de maximă eficienţă este un ideal pentru care merită să lupţi.

Sigur că veţi fi nevoiţi să vă situaţi o parte din timp în Cadranul I. Cele mai bune planuri din Cadranul II nu pot fi întotdeauna realizate. Dar Cadranul I poate fi redus la proporţii mai uşor de mânuit, diminuându-i astfel atmosfera stressantă, de criză, care vă poate afecta judecata şi sănătatea. Fără îndoială,, e nevoie de multă răbdare şi perseverenţă, toate problemele neputând fi abordate, deocamdată, prin prisma Cadranului II - şi nici măcar o parte din ele. Dar dacă obţineţi rezultate pe anumite teme, şi vă menţineţi în această direcţie, ajutându-vă şi colaboratorii să-şi orienteze gândirea în direcţia Cadranului II, în cele din urmă performanţele se vor îmbunătăţi în chip semnificativ.

Recunosc că asemenea delegări nu sunt posibile în cadrul familial şi al afacerilor de mică anvergură. Dar aceasta nu exclude o gândire îndreptată spre soluţiile Cadranului II, care să găsească dezlegări interesante şi creative înăuntrul CERCULUI DE INFLUENŢĂ, reducând dimensiunile crizelor din Cadranul I, prin exersarea iniţiativelor Cadranului II.